نجومية القيادة في الاجتماعات الفعالة

بشير البرغوثي



كيف تخطط للاجتماع وتقوده

كيف تخطط للاجتماع وتقوده

نجومية القيادة في الاجتماعات الفعالة



بشير شريف البرغوثي

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(٢٠٠٠\٦\١٨٥٣)

رقم التصنيف : ٦٥٨،٤

المؤلف و من هو في حكمه : بشير شريف البرغوثي

عنوان الكتاب : لجومية القيادة في الاجتماعات الفعالة

الموضوع الرئيسي : ١- إدارة الأعمال القيادة

٢-

بيانات الناشر : عمان / دار زهران للنشر

* تم إعداد بيانات الفهرسة و التصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم

تمهيد :

حياتنا اجتماعات دائمة . ليس هذا القول جنوحا إلى المبالغة ، إنه واقع يمكن لنا أن نتلمسه من المهد إلى اللحد ، أنى كانت مواقعنا على خرائط هذه الحياة .

لا بد أن تجتمع مع أو إلى شخص أو مجموعة أشخاص في كل وقت من أوقاتك ، إذ لا بد داخل الأسرة من لقاءات ، وما اللقاء إلا اجتماع ، فهل توجد أسرة واحدة دنو لقاءات ، بل وحتى اجتماعات ضيقة أو موسعة .

وفي المدرسة ، أليست غرفة الصف مكان اجتماع تام بكل الأركان والمواصفات .

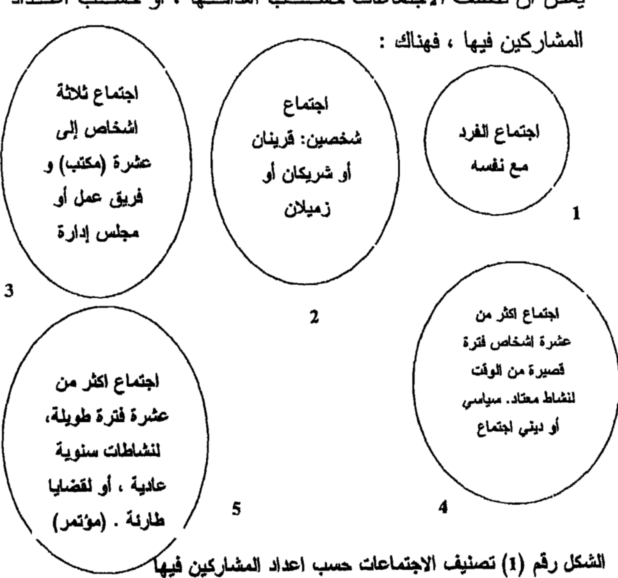
ومهما كان عملك ، فلا بد أن تجتمع اجتماعات ثنائية أو ثلاثية أن أكثر من ذلك، كذلك الحال في المسجد والكنيسة والنادي وكل الأماكن.

لنفكر في الاجتماعات من هذه الزاوية الشمولية ، حتى نعرف كم ننفق من أوقاتنا ومن أموالنا على الاجتماعات حتى نعف كم ننفق من أوقاتنا ومن أموالنا على الاجتماعات وفيها ، على الصعيد الاجتماعي والديني والسياسي والاقتصادي .

أو ليست حياتنا اجتماعات دائمة ؟ طالما هنالك بشر ، فهناك اجتماعات .

وحيث أن الاجتماعات نشاط بشري تفاعلي ، فلا بد أن تتباين تبين البشر من حيث المواقع والأهمية والمقدمات والنتائج ، والأسباب والمسببات ، فكيف لنا أن ندرس ظاهرة بهذا الاتساع، إن لم نلجأ إلى التصنيف ؟ ولكن ، حذار ، فالمبادئ العامة التي تحكم قواعد الاتصال الإنساني واحدة ، وما التصنيف إلا لغايات الدراسة الموضوعية ، ولتيسير عمليات الإرشاد والتقييم .

وبهذا المعنى يمكننا أن نلاحظ أنواعا شتى من الاجتماعات ، حيث يمكن أن نصنف الاجتماعات حسب أهدافها ، أو حسب أعداد المشاركين فيها ، فهناك :



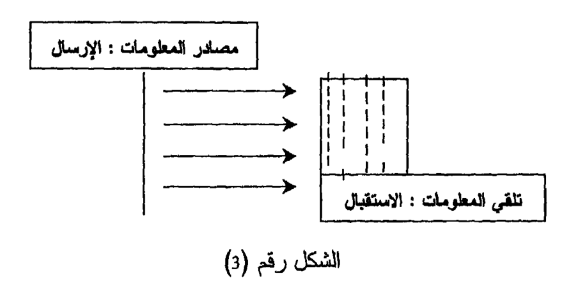
الشكل رقم (1) تصنيف الاجتماعات حسب اعداد المشاركين فيها

ويمكن ان نفكر بتصنيف آخر :



الشكل رقم (2) تصنيفات الاجتماعات

أما من حيث اتجاه تدفق المعلومات ، فإن الاجتماعات يمكـــن أن تكون :- مرجعية (من جانب واحـــد) أو حواريـــة (تتدفـــق فيـــها المعلومات بين المشاركين) .

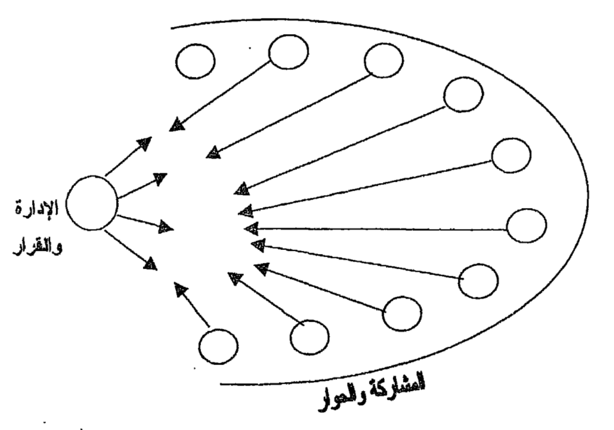


الشكل رقم (3)

في النوع الأول تتدفق المعلومات فـــي المرجـــع أو المصـــدر إلـــى الحضور ، كما يحصل في قاعة الدرس ، أو خطبة الجمعة ، أو فـــي لقاء جماهيري لزعيم سياسي . إن المعلومات تصدر من طرف واحد ولا يصدر عن الطرف الآخر إلا ردود أفعال (إن حصل شيء منه). ولهذا النوع من الاجتماعات ترتيباتـــه الخاصـــة وأســـاليب توزيـــع الحضور ، المهم فيه أن المرجع أو المصدر له مكان ممـــيز (مـــن ناحية فيزيائية مادية تعكس أهميته في تصدير المعلومات) ، وليـــس هناك ضوابط لاعداد الحضور في هذه الاجتماعات ، إن كل من يريد أن يعرف أو يتعلم من الممكن أن يشارك ، والضوابط هنا فضفاضة .

وعادة ما تكون هذه الاجتماعات منتظمة الحدوث ، لا تعتريها الطوارئ الكثيرة ، أو التغيرات السريعة الإيقاع .

أما النوع الحواري من الاجتماعات ، فيحصل بين أفراد متكافئين عادة ، تحكم الندية مواقعهم ، وإن كان لابد لكل اجتماع من رئيس و أو مدير ، إلا أن هناك فرصة واسعة للإعراب عن وجهات النظر والمشاركة ، حتى في صنع القرار ، إذ غالبا ما تنتهي مثل هذه الاجتماعات بالتصويت .



الشكل رقم (4) اتجاه تدفق المعلومات

ومن المهم أن نلاحظ أن المعلومات لا تتدفق بهذا الشكل الانسيابي السلس في مثل هذه الاجتماعات ، لكننا يمكن أن نتوقع تقاطع قنوات

الحوار مع بعضها ، على شكل اختلافات (تظل أحيانا تحت السيطرة، وتفلت أحيانا من آية سيطرة ، كما يحصل عندما يتشـــاجر أعضــاء برلمان ، أو أعضاء مجلس إدارة حين يتحول الحوار إلـــى شــجار) وهناك نوعان من هذه الاجتماعات الحوارية :

-اجتماعيات معلوماتية : لتبادل الآراء ، وتحديث المعلومات ، وتقديم عروض البيع ، ومفاوضاته ، ولتقديم المشورة .

- اجتماعات صناعة القرارات ، وضــــع الأهــداف المرحليـــة أو الاستراتيجية أو حل المشكلات الروتينية المعتادة أو الاســـتثنائية الطارئة .

والنوع الأول أوسع قاعدة من حيث أعداد المشــاركين ، لان (القائد) هو الذي يصدر المعلومات ، وكل ما هنالك أن الفرصة تتسع أمام المشاركين للإدلاء بآرائهم ، أو توجيه إستفساراتهم . ويحتاج كــلا النوعين إلى حسن إدارة وإعداد لضمان تحقيق الأهداف المرجوة مـــن الاجتماعات. ومن الإيحاءات الجميلة للغة العربية ، ذلك التقارب بيــن كلمتي اجتماع وإجماع، وكونهما من أصل لغوي واحد يقـــوم علـــى الجمع والمراكمة . وعلى الرغم من ذلك ، فـــإن مـــن الملاحــظ أن الاجتماعات والمؤتمرات العربية أقل نجاحا من مثيلاتها فـــي الــدول المتقدمة . لقد أشارت بعض الإحصاءات (جـــون فيشــر) إلـــى أن الإنفاق البريطاني السنوي على المؤتمرات (خلافا للاجتماعات) يصل إلى ستة ملايين جنيه إسترليني (في الثلث الأخير مـــن التســعينات)

استخدمت لتغطية مؤتمرات شتى بمعدل 2200 مؤتمر (يوميا)، ومن غير المعقول أن تصرف هذه المبالغ (كاستثمارات) دون عوائد . وفي المقابل ، فإننا نلاحظ أن المؤتمرات والاجتماعات تصبح أحيانا كلمات (سلبية الإيحاءات) مرتبطة بالروتين (اليومي أو الأسبوعي أو الشهري أو السنوي) وبالبيروقراطية الجامدة (وبخاصة عندما تكون اجتماعات أو مؤتمرات للجان دائمة أو مؤقتة) إلى جد أن هناك مقولة تقول أنك إذا أردت التخلص من موضوع ، فما عليك سوى أن تحيله إلى لجنة ، تقتله جدلا ونقاشا دون الخروج بأية نتيجة .

بل أن كثيرا من أصحاب الأعمال ، وحتى الإداريين المحترفين ، أصبحوا يميلون إلى التقليل من المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات ، نظرا لتكاليفها المرتفعة (وبخاصة عندما تكون النفقات على حساب المشاركين) . وأصبحت كفة التفضيل تميل لصالح المؤتمرات والندوات والمناظرات المتلفزة، التي لا تتطلب انتقال المشارك إلى بلد المؤتمر ، كما أنه يضمن سرعة وصول وانتشار مشاركته بشكل اعلامي واسع النطاق في هذه المؤتمرات المتلفزة . ولكن المؤتمر عن بعد ، لا يمكن أن يكون بديلا عن المؤتمر أو حتى الاجتماع العادي ، وبخاصة عند

الحاجة إلى اتخاذ قرارات مالية ومهنية ، وعندما يكوون التواصل يهتم شفهيا وكتابة بين فـــترة وأخـــرى ، حيـــث يكـــون تبـــادل المذكرات، وأوراق العمل بطيئا، بل وغير عملي أحيانا في حالـــة اللقاءات المتلفزة . وفوق كل ما سبق فإن بعض صانعي القرارات المهمة في حياة الأفراد والمؤسسات، يعتمدون كثيرا علـــى قـــوة الحضور الشخصي في إقناع الآخرين بمواقفهم ، ولا ينكر ذلـــك علم النفس ولا أي علم آخر .

وخلاصة القول :

إن للمؤتمرات والاجتماعات أهميتـــها (التـــي تجعـــل استبدالها مستحيلا، مهما كان بديل التواصل الذي يمكن اكتشـــافه ، إن المؤتمرات والاجتماعات هي استثمارات يجـــب أن تنجـــح ، وإن عدم نجاح مؤتمر هنا أو اجتماع هناك ، لا يعني إلغاء هـــذه الصناعة ، تماما مثلما أن فشل أن عمل تجاري ، لا يعني شـــطب ذلك الفرع من الأعمال ، بل يعني وضع الأسس والضوابط وآليـــة المراقبة التي تكفل إقالة الشروع الفاشل من عثرته . والمؤتمـــرات والاجتماعات ليست مظهرا من مظاهر البيروقراطيـــة ، بـــل إن جرثومة البيروقراطية قد تغزو بعض المؤتمرات والاجتماعـــات غير المحصنة، وبالتالي ، فإن الحل الأفضل معالجة هذه الجراثيم،

بدل قتل المصاب بها ، حتى يتمكن من مواصلة حياته ومحاولـــة تحقيق أهدافه .

إن هذا البحث يحاول تسليط الضوء على أحدث طــرق إنجاح المؤتمرات والاجتماعات إجرائيا (أي لمن يشـــغل موقـــع إدارة وتجهيز هذه اللقاءات لوجستيا) ، وكذلك فعليا (أي بالنسبة لمن يشغل صناعة القرار المهني المطلوب من هذه اللقاءات) .

إن أي شخص يعمل في أي مجال ، لا بد أن تكون لـــه علاقة باجتماع ما أو بمؤتمر ما في وقت ما من مسيرته المهنية ، ولا بد له بالتالي من إتقان المبادئ الأساسية لرئاسة الاجتماعات ، والمؤتمرات ، و / أو إدارتها، بشكل يكفل له تحقيق أهدافه المهنية من وراء هذه الاجتماعات .

الفصل الثاني

الاجتماعات : عوامل النجاح الأساسية .

هل فكرت في أول اجتماع دعيت إليه في حياتك ؟ هـل كان ذلك الاجتماع رسميا ؟ أم عضويا ؟ ماذا كان دورك فيـه ؟ وماذا كانت أهداف ذلك الاجتماع ؟ أم أنه انفض دون نتائج .

وبعد أن تفكر مليا في ذلك ، وتجيـب علـى الأسـئلة الواردة أعلاه ، فإنه يمكنك أن تفكر في نفس الاجتماع ، مسـتعينا ببعض من أنماط الأسئلة التالية :

هل كان بالإمكان تحقيق المزيد من النتـائج فـي ذلـك الاجتماع ؟ أم أنه لم يكن بالإمكان أبدع مما كان ؟

هل القرارات التي تم توصل إليها – إن وجدت– كـانت على المستوى المطلوب ؟ وهل حظيت بالقبول ؟ وكيف تسـتطيع لو كلفت بتكرار عقد ذلك الاجتماع الآن أن توجه دفة الأمـور ؟ هل ستحاول الخروج بما تريد من قرارات بصرف النظـر عمـا

يرغب فيه الآخرون ؟ أم أنك سوف تجنح إلى محاولة التوفيق بين وجهات النظر المطروحة ، ولو على حساب القرارات المهمة ؟

هل أنت راض عن مستوى المشاركة ، والتفاعل بين المشاركين ؟ وكيف تستطيع الآن أن تحسن مستوى المشاركة ؟

هل هدر وقت كثير في ذلك الاجتماع ؟ وهل القرارات تستأهل ما تم إنفاقه على ذلك الاجتماع ؟ كيف يمكن لك أن تقلل الكلفة وتدير في نفس الوقت اجتماعا يشعر المشاركون فيه بالارتياح ؟

إن وضع الإجابات المناسبة على الأسئلة المطروحة ، يشكل المحور الأساسي لنجاح الاجتماعات التي تعقدها وتشارك فيها . وعندما تتمكن من وضع تصورات متكاملة وقابلة التطبيق حيال هذه الأسئلة ، فإنك تكون قد أصبحت قادرا على إدارة و/ أو رئاسة الاجتماعات بكفاءة واقتدار .

ومن أجل الإجابة على هذه الأسئلة ، فإننا نعود إلى بعض البدهيات الأساسية.

فما هو الاجتماع ؟

لقد كانت التعريفـــات الاصطلاحيـــة القديمـــة للاجتماع تحدده على أنه لقاء يضـــم ثلاثـــة أشـــخاص فـــأكثر ، يتشاركون في اهتمامات مشتركة ، ويعـــبرون عنـــها بالاتصـــال الشفهي والكتابي ، من أجل اتخاذ القرارات التـــي تناســـب هـــذه الاجتماعات والأهداف

إن ما سبق هو التعريف التقليدي المتداول ولكـــن الاجتماع أوسع مما سبق : إذ ماذا نسمي لقـــاء رئيـــس مجلـــس الإدارة لشركة ما مع أحد المديرين التنفيذيين في شركته ، إذا كان اللقاء مخصصا لبحث زيادة الأجور مثلا ؟ إنه اجتماع .

وعندما يطلب مسؤول من أحد مرؤوسيه أن يعـــد لـــه اقتراحا مكتوبا حول قضية ما ، ويدهـــوه إلـــى لقـــاء لمناقشـــة الاقتراح، فهل لا يسمي هذا اللقاء اجتماعا ، لأنه لا يضم ســـوى شخصين على حين أن التعريف التقليدي للاجتماع يقول أنه لا بـــد من مشاركة اكثر من ثلاثة أشخاص فيه ؟

إن الاجتماع غير محكوم بعدد المشاركين ، بل إنـــه محكوم ومشروط بوجود أهداف تجري مناقشتها من أجل اتخـــاذ

قرار بشأنها . وبهذا المعنى ، فإنك تستطيع أن تعقد اجتماعا مــع نفسك لوضع خطة عمل شخصية لــك خــلال الســنة الجديــدة، ولمحاسبة أدائك ، تماما كما يحصل عندمــا تجتمــع مــع أحــد موظفيك. المهم أن يكون الاجتماع ناجحا بأن يحقق أهدافه فــي أقصر وأسرع وقت ممكن، وأن يخرج الشخص منه متصالحا مـع نفسه، ومع من حوله شخصيا ومهنيا.

مقاييس تقييم نجاح الاجتماع :-

راقب مجريات أي اجتماع تحضره ، وتأكد من توفــر أو عدم توفر العناصر الأساسية التالية :

1-هل تم الاعلان عن الاجتماع قبل وقت كاف من حدوثه ؟

2-هل تم التأكد من تبليغ المطلوب مشاركتهم عن موعــد، ومكــان الاجتماع؟

3-هل تم ابلاغ المشاركين بالهدف من الاجتماع ؟

4-هل تم اعداد جدول أعمال مسبق للاجتماع ؟

5-هل تم توزيع هذا الجدول على الحضور؟

6-هل اتيحت الفرصة للمشاركين كي يقدموا ما قد يكون لديهم من مساهمات في جدول الأعمال ؟

7-هل توقيت الاجتماع مناسب لأغلبية المشاركين ؟

8-هل مكان الاجتماع مناسب لأغلبية المشاركين ؟

9-هل عدد المدعوين المشاركين يناسب طبيعة الاجتماع وأهدافه ؟

10- هل المكان مريح للمشاركين ؟

11- هل المكان مزود بالتجهيزات المناسبة ؟

12- هل هذه التجهيزات الأساسية و /أو المساعدة بحالة جيدة ؟ هل ساعدت الاجتماع ؟

13- هل بدأ الاجتماع في الوقت المحدد له؟

14- هل نسبة الحضور مرضية؟

15- هل تم تحديد وقت نهاية الاجتماع؟

16- هل تم استغلال وقت الاجتماع بشكل جيد؟

17- هل اتيحت الفرصة أمام كل مشارك للإدلاء بدلوه والتعبير عن وجهة نظره بشكل ملائم ؟

18- هل ساد الهدوء والتفهم جو الاجتماع ؟

19- هل استمع كل مشارك إلى الآخر باهتمام ؟

20- هل كانت شخصية الرئيس قوية ؟

21- هل كانت هنالك آلية لتدوين محاضر الاجتماع ؟

22- هل تم توزيع نسخ محاضر الاجتماع على المشاركين (قبيل مغادرة الاجتماع)؟

23- هل كان يتم تلخيص تطورات واجراءات الاجتماع بين فترة وأخرى؟

24- هل كان وقت الاجتماع مناسبا وكافيا لتغطية المواضيع المطروحة؟

25- هل تبدت رغبت أحد في السيطرة الديكتاتورية على مجريات الاجتماع؟

26- هل لاحظت وجود أجندات خفية لأشخاص أو مجموعات معينة داخل الاجتماع؟

27- هل ساهم الجميع في صنع القرار ؟

28- هل تتاح للمشاركين فرصة تقييم الاجتماع؟

29- هل تركن إلى استعداد المشاركين لتنفيذ ما يتخذ من قرارات؟

30- هل تركن إلى أن من يعول عليهم لانجاح الاجتماع ، سوف يواظبون على حضوره؟

31- هل عملية صناعة وصياغة القرار تتناسب مع أعداد المشاركين ؟

32- هل تم الالتزام بجدول الاعمال؟

33- هل روعي وجود ووقت للاستراحة أثناء الاجتماع ؟

34- هل وسائل الضيافة مناسبة لهذه المناسبة؟

35- هل تجنب الحاضرون الدخول في نقاشات جانبية ثنائية ؟

36- هل الألفاظ والتعابير المستخدمة مناسبة للمستوى المهني والعلمي والعمري للمشاركين؟

37- هل كانت هناك أسباب تجعل الاجتماع أمرا لا مفر منه ؟

38- هل ساهم الاجتماع في تغيير مواقفك و/أو مواقف الحضور تجاه القضايا التي طرحت للنقاش؟

39- هل حضرت مناسبة ممتعة ستترك ذكرى جميلة في سجل خبراتك وتجاربك الشخصية والمهنية؟

40- هل تم الالتزام بالموازنة المقررة للاجتماع أو المؤتمر ؟

يمكنك الآن أن تعطي علامتين ونصف العلامة لكل سؤال من الأسئلة السابقة تجيب عليه بالإيجاب فإذا حصل مؤتمرك أو اجتماعك على علامة 75% فاكثر، فإنه اجتماع على مستوى واق من الجودة ورفعه الشأن ، أما إا انخفضت العلامة عن 60% ، فإن عليك أن تبحث عن أسباب هذا الضعف في الاداء (لأنه ستترتب عليه خسائر مهنية ومالية هائلة) ، فإذا كانت الأسباب معرفية ، تتعلق بعدم الخبرة العلمية والعملية في إدارة المؤتمرات، فإن عليك أن تحضر وتخطط لعملك جيدا في المرة التالية، وأن تحاول الحصول على الخبرات والمعارف الضرورية لرفع سوية المؤتمرات أو الاجتماعات المعنية ، وإذا كانت الخبرة المعرفية موجودة ولكن الخلل كان في التطبيق ، فإن عليك أن :

- تجند عددا أكبر من المؤتمرين لمساعدتك في إدارة دفة الاجتماع أو المؤتمر بشكل أكثر فاعلية .

- تعيد تركيز معلوماتك واستظهارها حتى تتولد لديه القدرة على الظهور في سلوكك بشكل طبيعي .

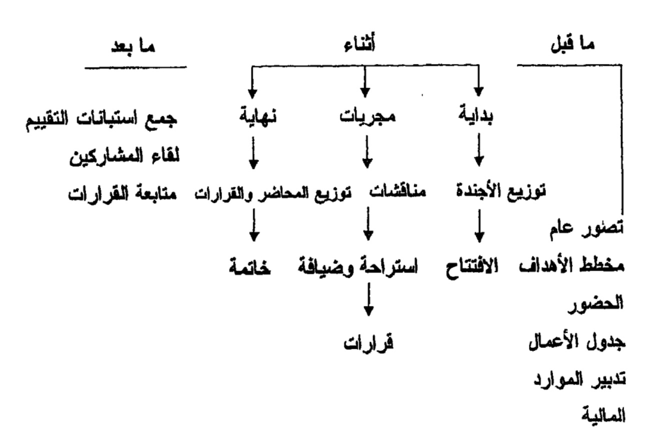
- تدون كل ما تحصل عليه من معلومات راجعة أثناء، وبعد المؤتمر /بواسطة نماذج خاصة/ ، وكذلك تقييمك الخاص للسلبيات، ومع إدامة التفكير في مواطن الخلل، والبحث عن الخبرات اللازمة أنى وجدتها، فإنك تستطيع تحسين أدائك في اللقاء اللاحق، وتذكر دوما مقولة أوسكار وايلد رهي : أن الخطأ الأول قد يكون ناجما عن سوء حظ، أما الخطأ الثاني فلا مرد له إلا الإهمال الشخصي.

نحو اجتماع ناجح :

مثل أي منشط آخر نقوم به فإن الاجتماع الناجح يقوم على حسن التحضير والتخطيط له من حيث القضايا الاجرائية والمهنية، ومخطئ من يتوقع أن يعقد اجتماعا ينجح أثناء وقت انعقاده ، اعتمادا على ما سوف يجري فيه، أو على أساس أن "لكل حدث حديث" ، حقا، إن لكل حدث حديث، لكننا يجب أن نتوقع الحدث، وأن نضع سيناريو الحديث مسبقا، لأن الحظ لا يساعد إلا المستعد.

ويمكن تقسيم الخطوات الأساسـية اللازمـة لانجـاح أي اجتماع إلى ثلاث مراحل حسب التسلسـل الزمنـي : أولاهـا : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع، وثانيها: مرحلة الاجتماع، وثالثها: مرحلة ما بعد الاجتماع .

وواضح أن المرحلة الأولى تشمل الأعداد والتخطيـط، وأن الثانية تشمل الإدارة والتنظيم، وأن الثالثة تشمل القياس والتقويـم كما يوضح الشكل التالي:



الشكل رقم (5) مراحل الاجتماع

وكما نلاحظ ، فإنه لا بـــد مـــن التركـــيز علـــى بعـــض الأساسيات:

1- تحضير جدول الأعمال بشكل مسبق، مع مراعاة توزيعـــه على المشاركين قبل بدء الجلسة الأولى (إذ قد يضم الاجتماع عدة جلسات)، إن جدول الأعمال هو البوصلة التي لا بد مـــن وجودها لضمان السير نحو الأهداف بدقة وفعاليـــة، ويـــترك توزيع جدول الأعمال في البداية انطباعا قويا لدى المشاركين يقوم على أن منظمي الاجتماع يعرفون ما يريـــدون تمامـــا ، ويشكل ذلك دافعا قويا لهم للمشاركة التفكير في البنود التـــي سوف يشاركون في مناقشتها على الأقل .

2- الأهداف : حيث أنه لا يوجد اجتماع دون أهداف، فـــإنك يجب أن تقنن أهدافك، وتدونـــها، وتناقشـــها مـــع أصحـــاب المصلحة والاهتمام بها (لأن لهؤلاء من يمثلهم في اجتماعك)، كما يجب عرض الأهداف بشكل واضح عند افتتاح المؤتمر ، وبعبارات لا تقبل أي تأويل، حتى تتوجـــه جميـــع الجـــهود والأفكار وتتدفق في قناة واحدة وحيـــدة باتجـــاه الـــهدف أو مجموعة الأهداف الموضوعة، وكلما كانت الأهداف مصاغـــة بعبارات واضحة، كلما كان ذلك أفضل، ولكـــن المـــهم أن لا

تكون بنودها مطولة، و أن تكـــون مختصـــرة . إن توجيــه الطاقات نحو هدف واضح أيسر من توجيهـــها إلـــى عشـــرة أهداف، وإن الخروج بتحقيق هدف واحد من أصــــل هــدف واحد، أفضل بكثير من الخروج بعدم تحقيق أي هدف حتى لو كنا قد وضعنا عشرة أهداف، إنك تستطيع بل يجب أن ترفـــع سقف أهدافك وأن "تسدد نحو النجوم حتى تجيد اصابة الجـدار " ولكن هذا صحيح تماما عندما يتعلق بأهدافك الفردية التـــي تقوم على جهودك وحدك، أما عندما يضم الاجتماع مجموعـة قد لا تكون متجانسة تماما ، فإنـــه يجـب مراعـــاة الفـــروق الفردية، على الشكل التالي

1) شخص واحد ← أهداف بعيدة ومتعـــددة ← يعمـــل على أساس القاسم المشترك الأعظم لمجموع أهدافه .

2)مجموعة أشخاص ←أهداف سريعة محددة ← تعمــــل على أساس العامل المشترك البسيط لمجموع الأهداف.

3- تحديد المشاركين: لا بد من اختيار المشاركين على أســس المصلحة العامة عموما، ومصلحة الاجتماع خصوصـــــا، وإذا كان هناك أشخاص لا بد من استثنائهم فـــلا تـــتردد،

ولكن عليك أن تتصل بهم مسبقا وتبلغهم بذلك، وهناك عدد من المحددات فيما يتعلق بتحديد المشاركين سواء من حيث العدد الذي ينبغي أن يشـــارك، أو الخصـــائص المهنيــة للمشاركين، أو حتـــى الصفـــات الشـــخصية إن اختيـــار المشاركين على أسس سليمة تناسب الأهداف يكفل حســـن سير أعمال الاجتماع أو المؤتمر، ويضمن لـــه الخــروج بأفضل النتائج .

4- حسن القيادة والادارة : ويمكن تحقيقـــهما بـــالعمل علـــى ضمان التوازن : من حيث اعطاء الوقت الكافي لكل بنـــد من البنود ، ولكل مشارك مع المشاركين، ولكن مع الانتباه التام إلى ضبط الوقت الاجمالي، بحيث لا يتم شيء علـــى حساب شيء آخر .

كذلك يجب ضمان التوازن بين وصـــول الاجتمـــاع إلـــى القرارات التي تريد، أو بين خروج المشاركين بأقل درجة ممكنـــة من السخط أو عدم الرضا، إنك تريد قرارات نافذة، ولكنك لا تريد أن تكون متسلطا في اتخاذها.

وهناك عامل آخر في التوازن بين المشاركين، فهناك مشاركون يأخذون أوقات غيرهم، وعليك أن لا تعطيهم أكثر من سواهم ولكن بالاقناع لا بالقمع والاخضاع ، كما يجب أن تشجع المنطوين على أنفسهم على المشاركة، فأنت أمام رؤوس لا تدري في أيها توجد بذور النجاح التي لا بد من تلقيحها بالمشاركة.

كما أن جدول الأعمال بحاجة إلى توازن دقيق لضمان عدم الخروج عليه، وتحويله إلى مسودة جدول اعمال، ولكن عليك أن لا تغلق قنوات التدفق الحر للافكار الجديدة وضمن توازن حساس وأنت كما المعلم أمام طلابه تستطيع استخدام الطرفة لأغراض تعليمية، ولكنك لا تستطيع أن تحول وقت الدرس كله إلى جلسة مزاح .

ومن مظاهر حسن القيادة الانتباه التام، إلى وضوح الالقاء،واصدار الإشارات والايماءات الجسدية، وتوزيع النظرات، بشكل يراعي مشاركة الجميع وحثهم على طرح ما لديهم من أفكار .

ولا يستطيع من يقود اجتماعا وهو في حالة عصبية سيئة أن يطلب من الآخرين أن يحافظوا على الهدوء، فلا أسوأ من شخص يصرخ على الآخرين كي يكفوا عن الصراخ !

5- *النهاية الفعالة للاجتماع:*

إن نهاية الجلسة، أو الجلسة الختامية لا تقل في احراجها عن جلسة الافتتاح، فالاعصاب مستنزفة بعد النقاشات المطولة، ولا بد من سوء فهم هنا وآخر هناك، وعندما يستحوذ على القائد شعور بأن مهمته توشك على الانتهاء ، فإن عليه أن يركز وأن يكون على غاية الانتباه، بحيث لا يتعجل الخروج من الجلسة، قبل أن يقدم تلخيصا بما تم انجازه من أهداف وايضاح ما لم يتم انجازه أيضا ، وعليه أن يستمع إلى تقييم – ولو سريع – من المشاركين عن الاجتماع، وان يؤكد على أسلوب التواصل بعد الخروج من القاعة، وأن يتأكد من توزيع استبانات التقييم الخاصة، وكذلك محاضر الاجتماع، المشكلة أن كل ذلك يتم في لحظات أصبح الجميع فيها مستعدا نفسيا للانتهاء من العمل ، ومغادرة المكان، أي أن القائد يعمل عكس التيار النفسي السائد ، مما يتطلب منه تركيز طاقاته إلى أقصى حد ممكن، إنه أشبه بقائد

عسكري يصارع من أجل تنفيذ انسحاب منظم لائق، فـــي وقــت يتدافع فيه جنده دون أي ضبط أو ربط في انسحاب فوضوي .

الفصل الثالث :

الاجتماع في طور التكوين الشكل والمضمون

فور أن تتولى مسؤولية عقد اجتماع أو مؤتمر، فإن لك أن تأخذ الأمر على أنه أمر وظيفي وتتصرف في خطواتك اللاحقة على هذا الاساس، ولكن الحذر ! إن انطلقت من هذا المنطلق ..." منطلق "إنهم يريدون اجتماعا فليكن " فإنك لن تكون مبدعا لا في التخطيط للاجتماع ، ولا في تنفيذه، ولا عند اتخاذ قراراته ، يجب أن تتوفر لديك الدافعية القصوى للعمل، وهذه لن تتأتى لك، إلا إذا كنت مؤمنا بضرورة عقد هذا المؤتمر إن هناك العديد من البدائل التي تحل محل الاجتماعات والمؤتمرات، وكلها أقل تكلفة وجهدا. هب أنك تريد أن تعرض سيارة جديدة للتجار والزبائن ورجال الاعمال،أتدري أن عقد مؤتمر بهذا المستوى يكلف ما يزيد عن المليون دولار (أسعار نهاية القرن العشرين)، ألا تستحق هذه التكلفة المرتفعة أن تفكر في بدائل ؟

ماذا عن نشر ما تريد من معلومات بوسائل أخرى؟

ولنأخذ أمثلة :

شبكات الانترنت e-mail :

إنها سريعة جدا في ايصال المعلومات، ومناسبة لطرح التفاصيل _(حتى الفنية منها)كما أنها قادرة على خلق الاثارة المطلوبة، وأوسع انتشارا من أي مؤتمر أو اجتماع .

ولكن :

أين التواصل الشخصي والقدرة على الاقناع، وبخاصة إذا كان هناك سوء فهم أو خلل في تفسير ما هو مطروح ؟ كذلك، فإن المعلومات الواردة بهذه الطريقة تشبه "المال السهل " من حيث كونها من السهل الحصول عليها، ومن السهل أن تتبخر وتصبح طي النسيان .

الافلام المتلفزة :

يمكنك دعوة عدد من الأشخاص ، وايصال المعلومات، وخلق نوع من التواصل الشخصي ، والمناقشة ، وتصحيح

المفاهيم المغلوطة، كما أنك تستطيع ضبط الرسائل المعلوماتية التي تريد ايصالها لحظة بلحظة ويوما بيوم، والافادة من كل المعلومات الراجعة التي قد تحصل عليها فورا.

ولكن :

لا تستطيع أن تشرك في هذه الافلام سوى عدد محدود جدا من الاشخاص، كما أنها لا تعامل بالجدية اللازمة، وتحتاج إلى درجة عالية من التدريب، لأن المعلومات تنساب عبر أوساط ثقافية متباينة، قد لا ينجح التواصل عن بعد في تجسير المسافات بينها على حين أن الحضور الشخصي للمؤتمرين والتواجد المادي للسيارة نفسها قد يحدثان الفرق بين القبول أو عدم القبول، إن كل الافلام والمناظرات المتلفزة لن تستطيع نقل أو بث رائحة الجلد المميزة لبعض السيارات الجديدة ، كما أنها لن تنقل للمشارك ما يلزم من مشاعر كما يحصل عندما يفتح باب السيارة ويجلس فيها وقد تتاح له الفرصة لقيادتها .

تبدو المسافة بين المؤتمر أو الاجتماع المباشر، وبين اللقاء المتلفز أشبه بالمسافة بين وصف طعام ما لشخص عن بعد، وبين جعله يتذوقه .

المطبوعات الاعلامية والدعائية :

وهذه واسعة الانتشار، قليلة التكاليف نسبيا، ويمكن أن تحتوي على أدق التفاصيل والمعلومات، كما أنها مصدر توثيق يتميز بالديمومة .

ولكن :

إنها تظل مجرد صورة آخر الامر، بل إنها قد لا تصل إلى الشخص المطلوب، وتنقل فيها المعلومات في اتجاه واحد، فلا تفاعل ولا معلومات راجعة، كما أنها قد لا تلائم كثيرا من الاحتياجات ، وقد توزع مليون نشرة دعائية دون أن تؤثر في زبون واحد، خلافا للمؤتمر الذي لا بد أن يفتح آفاقا أخرى للعمل غير العمل الأساسي الذي أقيم لأجله .

إن دراسة البدائل تمكنك من اتخاذ القرار السليم حول عقد الاجتماع أو البحث عن وسيلة أخرى .

أولا : الجدوى المهنية للاجتماع أو المؤتمر :

إن وصولك إلى قرارك الذاتي لا يعني أن الأمر قد انتـــهى، إذ قد تحتاج إلى اقناع أشخاص ، ودوائر أخرى بوجهـــة النظـــر التي توصلت إليها حول عقد المؤتمر أو عدم عقده، الأمر الذي قد يحوجك إلى إجراء مناقشات أكثر ارهاقا واستنزافا للوقت من عقد الاجتماع، ومن هنا، فلا بد من وجود بعض الخطوات الارشـــادية العامة، التي تشكل في مجموعها دراسة جدوى مهنية لعقد أو عدم عقد الاجتماع بحيث لا تسير نقاشاتك علـــى عواهنـــها، وبحيـــث تختصر الوقت والجهد وتوصل قناعتك إلى الآخريـــن بفاعليـــة، وبأقصى قدر من الاحاطة بالموضوع، ومن هذه النقاط الأساسية :

- هل توجد نصوص في القوانين العامـــة، أو فـــي اللوائـــح الداخلية تحتم عقد اجتماع أو مؤتمر ما، مـــن أجـــل اتخـــاذ اجراءات وقرارات محددة؟ إذا كان النص القانوني يحتم عقـــد الاجتماع، فلا مجال للاجتهاد .

- وكمثال على ذلك ، فإن دمج مؤسسات مصرفية أو تأمينيـــة قد يتطلب عقد اجتماع استثنائي لحملة الاسهم، فإذا كان الهدف

هو الدمج في ظل وجود قانون هكذا، فلا مناص من عقد الاجتماع اصلا .

- هل أعداد المشاركين – المطلوب مشاركتهم تنوف عن الخمسين ؟ إن كان كذلك فلا بد من عقد مؤتمر.

- هل هناك أمور سرية تخص العمل لا يجوز بثها على الملأ، إن الاجتماع أفضل في هذه الحالة من فتح نوافذ وقنوات الانترنت وغيرها بين المسؤولين الذين يفترض أن يطبخوا القرارات المطلوبة على نار هادئة .

- هل التفاعل الشخصي المباشر ضروري لجعل المعلومات المطلوب نشرها مثيرة للمشاركين، وقادرة على تحريكهم لاتخاذ قرار ما ؟ إن كثيرا من الناجحين يعتقدون أن حضورهم الشخصي وقدرتهم على التواصل مع الآخرين كفيلة بإقناع هؤلاء الآخرين . ألا تسمع كثيرا منهم يقولون : "إن الهاتف لا يكفي، لا بد أن اجتمع به وسأحصل على ما أريد!"، إن كان كذلك فلا بد من مؤتمر أو اجتماع .

- هل المعلومات المطلوب ايصالها تحتاج إلى إدارة متأنية وبارعة ؟ هل هي معلومات تتعلق بخلق المواقف ؟ أو صناعة

الادراكات والمعتقدات؟ إن كان كذلك ، فـإن المؤتمـر هـو الطريق الأفضل .

❖ إن الأهداف المطلوب تحقيقها هي التي توجب انعقاد أو عدم انعقاد المؤتمر،وإن تفكيرك الشخصي مـهم جدا في المرحلة الأولى من مراحل الرد على السؤال : هل نعقد اجتماعا أم لا ؟ ولكنك بحاجة بعدئذ إلى وضع الأهداف بشكل تفصيلي، الأمر الذي يتطلب التنسيق مع أهل الاختصاص حول هذا الموضوع الحساس الذي قد يدخلك في تعقيدات شخصية ومهنية لا نهاية لها، ولنفترض مثلا أنك قد وضعت تصورا حول الأهداف الأساسية ، ثم فكرت وقدرت أنه يمكن من أجل تأمين أعلى احتمال لانجاح المؤتمر أن تختصر هذه الأهداف الكثيرة العدد إلى هدفين أو ثلاثة ، عليك الآن أن تتوجه إلى أشخاص آخرين على تماس مباشر بالموضوع، ولنفترض أن عددهم خمسة أشخاص، بعض هؤلاء سيكون قريبا من مواقع صنع القرار المتعلق بعقد المؤتمر أو الاجتماع، وبعضهم الآخر قد يركز على النواحي الاكاديمية فقط أو القانونية فقط، أو المالية فقط، أو البشرية فقط (كل ضمن تخصصه) وبعد اجراء المشاورات اللازمة مع الخمسة،

فإنك سوف تحصل على ما بين 20–25 هدفا الأمـــر الـــذي لا يحتمله أي اجتماع، فما العمل ؟

- هل تلغي بعض هذه الأهداف ؟ ولكن واضعيها قد يحملـون الأمر على محمل شخصي مما يدخلك في صدام معهم، وقـــد يكون بعضهم أعلى منك موقعا وظيفيا.

- هل تترك هذه الأهداف على حالـــها وترخـــي قبضتـــك ؟ ستفلت الأمور،ولن تتمكن من قيادة اجتماع أو مؤتمر بهذا الكم من الأهداف .

- يمكنك أن تلجأ إلى حل ايسر مما سبق، بأن تغير صيغـــة طلب الأهداف ،كان تطلب من هؤلاء الخمسة أن يردوا علـــى سؤال واحد تطرحه على كل منهم، وهو :– كيـــف تريـــد أن يكون شعور كل مشارك من المشاركين عند انتهاء الاجتماع ؟

إن مثل هذا الأسلوب (يخـــتزل) عـــدد الأهـــداف بشـــكل عجيب، إذ لا مجال للحديث إلا عن شعور واحد، ومن أمثلة ذلك:

- نريد أن نؤكد للعاملين أن الاقتطاعات الجديدة، لن تطبق إلا على من يتم تعيينهم بعد إقرار قانون هذه الاقتطاعات .

- نريد أن يعرف كل فرد من قوة المبيعات كافة تفاصيل ومزايا المنتوج الجديد قبل طرحه في الأسواق .

- نريد أن نؤكد على الولاء للمؤسسة والالتزام بقراراتها.

- نريد استطلاع آفاق واحتمالات مرحلة ما بعد إدخال الحوسبة على المخزون السلعي .

- نريد أخذ آراء رؤساء الأقسام في الهيكلة الجديدة للمؤسسة.

ولكن لهذا الأسلوب عيوبه ايضا، إذ قد تحصل من البعض على عبارات انشائية أو خطابية عاطفية أو عامة جدا، أو غير قابلة لا للقياس ولا للتطبيق العملي، ولكنه يظل من أفضل الأساليب التي يمكن ابتداعها لتقليل عدد الأهداف إلى أن تصل إلى ما بين هدف واحد أو أربعة أهداف في الحد الأعلى .

إن من الصعب ادراك أهمية هذا الجهد البحثي الذي تقوم به من اجل تقليل عدد الاهداف، إلا عندما يبدأ المؤتمر، وتبدأ الاقتراحات والمناقشات ، وعندها ستدرك أهمية وصولك إلى تحديد الهدف قبل بدء الاجتماع، إن هدفك الموضوع نصب عينيك يشكل الاطار المرجعي الشرعي الوحيد لك، والفيصل الذي يتم

الاحتكام إليه في حالة حصول أي خلاف بين رموز المشاركين أو مجموعاتهم المختلفة، وبالتالي، فإنك تستطيع تقييم أية مداخلة أو نقاش أو اقتراح على ضوء الهدف المحدد مسبقا الأمر الذي يمكنك من حسن توجيه دفة المناقشات، وقيادة أعمال المؤتمر بوعي كامل للصورة النهائية المطلوبة، إضافة إلى حسن استغلال الوقت، وضمان عدم الخروج عن الخط الأساسي للمؤتمر أو الاجتماع .

من الذي يدفع ؟

لعل المال من أهم الأمور التي تتحكم في وضع الأهداف، بل وفي مجريات المؤتمر، والمقصود من ذلك أن هناك مؤتمرات واجتماعات يتم تمويلها من جهات راعية محددة، تتحكم بالتالي في كل شيء بدءا من الضيافة وحتى أوراق العمل وانتهاءا بالقرارات وليس أمام المشارك إلا أن يعجبه ذلك، أو لا يعجبه إذا لا يستطيع في الحالين تغيير أي شيء، ولكن هناك جهات راعية أخرى لا يهمها فرض آرائها وايصال معلوماتها، بل يهمها أخذ آراء المشاركين، والحصول على معلوماتهم ، واقتراحاتهم من اجل جني مكاسب أو التقليل من خسائر أو الحصول على مزايا مختلفة، وهنا لا بد من ايلاء اهتمام اكبر لآراء المشاركين، على

الرغم من أن القول الفصل يظل بيد صاحب القرار الأخير في المؤسسة الراعية .

على أن هناك حالات أخرى ، يدفع فيها المشارك تكاليف مشاركته، وإقامته، ويأتي طوعا، وهنا لا بد من اخذ رأي هذا المشارك قبل وأثناء وبعد الاجتماع أو المؤتمر وبخاصة إذا كان لمشاركته أهمية مهنية أو مالية ما ، انه ليس مشاركا ، بل إنه شريك أيضا وإذا لم يكن قد أخذ رأيه في الهدف الرئيسي (على الأقل) فإن احتمال تحوله إلى "صانع مشاكل" يصبح واردا، والاخطر، أن يتمكن من فرض أجندة سرية بديلة قد تودي بالاجتماع أو بالمؤتمر .

ومن المهم أن تتم معاملة كل مشارك على أنه مشارك شريك ، وذلك بوضع أهداف تتناسب وأهمية هذه الشراكة، ولننظر مثلا في الأهداف التالية :

- مناقشة الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة في غضون الخمس سنوات القادمة.

- إقرار التوجه العام لمسيرة المؤسسة حسب ما جاء في كتابها السنوي الأخير.

-التعارف الشخصي بين الاعضاء والتعامل دون شكليات .

-أن يجد المشارك في المؤتمر ذكرى ممتعة وخبرة سارة .

مفاجآت اللحظة الأخيرة !

بعد أن تنتهي من وضع الأهداف فإن بإمكانك الانتقال إلى خطوة التحضيرات العملية على الرغم من أن بعض مديري الاجتماعات والمؤتمرات يباشرون التحضيرات الإدارية واللوجستية فور اتخاذ القرار الاولي بعقد اجتماع أو مؤتمر أو فور تكليفهم بذلك، ويعني ذلك أن الفواتير تبدأ بالوصول تباعا من أجل تسديدها، وهنا يجب الانتباه إلى عدم تأكيد الحجوزات (في الفنادق أو المطاعم أو المرافق السياحية أو الحافلات ، أو الطائرات) وتأجيل ذلك إلى فترة لاحقة ، لأن ما من أحد يضمن أن تسير الأمور دائما وأبدأ كما هو مخطط لها .

فإذا كان المؤتمر يهدف إلى عرض منتوج جديد، فإنك تستطيع أن تعد لكل شيء عدته، وأن تحسب كل حساب، إلا أن يكون المنتوج قد أعيد النظر فيه عشية انعقاد المؤتمر أو الاجتماع، وذلك بعد اكتشاف عيب تصنيعي فيه، أو بعد اكتشاف

كميات كبيرة في مستودعات الزبائن من منتوج ســـابق ممـــاثل، الأمر الذي حتم تأجيل طرح المنتوج الجديد إلى فترة ستة شـــهور أخرى، وبالتالي، لا بد من تحمل تكاليف تأجيل أو الغاء اللقـاء إذا كنت قد ابرمت عقودك مع موردي مواد الاجتماع بشكل نافذ ملزم لمؤسستك ، عدا عن الخسارة المالية والمعنويـــة المتمثلـــة فـــي اهتزاز الصورة العامة للشركة أمام الجمهور، أو أمام الزبائن ، أو في الوسط الذي تعمل فيه ، إن الوضع يبدو أشبه بمن فقـــد مـــاء وجهه، لذلك انتبه دائما إلى أن كل الترتيبات قد تلغى أو تؤجل في اللحظة الاخيرة، وحتى لو لم تكن قادرا علـــى التنبـــؤ بتفـــاصيل التغيير أو الارجاء ، فإن من المهم أن تتذكر هذه الحقيقـــة دومـــا حتى تتصرف بشكل يتناسب وأي طارئ .

وبعد أن تجتاز كل هذه الخطوات، فإنك تستطيع أن تطمئـــن إلى جدوى الاجتماع أو المؤتمر، وإلى الاتفـــاق علـــى الـــهدف الرئيسي ، والتأكد من عدم وجود اشكالات كبيرة قد يؤدي بعضها إلى الغاء ترتيباتك، فإنك تستطيع المضي قدما على طريق الإعداد والتحضير لمؤتمرك أو اجتماعك .

ثانيا: جدول الأعمال:

إذا كان أي عمل يقوم به شخص واحد بحاجة إلى وضـــع تصور مسبق، وتحديد ما يلزم من خطوات لتحقيق هدفه من هــذا العمل، فإن الحاجة إلى هذا التصور عن الأهداف وخطوات ســير العمل تغدو أكثر اهمية عندما يتعلق الأمر بمجموعة من البشـــر تتراوح بين 10-100 شخص .

إن المؤتمر أو الاجتماع يمكن أن يخضع قرار وجودهمـــا إلى احتمال الانعقاد أو عدم الانعقاد، إن الاجتماع يمكن أن يكون، أو لا يكون، وأما جدول الاعمال، فلا بــد أن يكــون موجــودا ، جاهزا، بل وموزعا على المشاركين قبل المؤتمر، بل إن البعــض قد يضع مسودة جدول أعمال ، قبــل إقــرار الأعمــال النــهائي واعتماده، لأن المشاركين يجب أن تتاح لهم الفرصة للإسهام فـــي هذا الجدول، قبل أن يروا أنفسهم أمامه وجها لوجــــه، وقبــل أن يضطر شخص أو مجموعة ما داخل المؤتمر إلى تبنـــي جــدول أعمال خفي خاص وغير معلن الأمر الذي يقــوض أيـــة أســس للاتفاق داخل الاجتماع أو المؤتمر .

وليس المهم في جدول الأعمال شكله وفخامته، أو أن يكون مطبوعا على ورق فاخر، بل يمكن أن يكتب بخط اليد، وفي بعض الاجتماعات السريعة أو الروتينية، (الدورية) فإنه يمكن أن يكتب على لوح بالطباشير أو أقلام التأشير .

ولكن جدول الأعمال النموذجي يجب أن يحتوي على المعلومات الأساسية التالية:

- مكان وزمان انعقاد الاجتماع.
- الأهداف الرئيسية والفرعية والبنود التي سوف تناقش .
- الوقت التقريبي المقدر للاجتماع.
- أوقات الاستراحة، والضيافة .
- أية نشاطات مهنية أو ترفيهية قد تواكب انعقاد الاجتماع أو المؤتمر.

إن حاجة المشارك إلى جدول الأعمال تختلف عن حاجة من يقود المؤتمر، فأنت كقائد للاجتماع بحاجة لان تخمن مقدار

الوقت اللازم للأعضاء حتى يأتوا على كل بند من البنود ، كما أنك بحاجة إلى وضع تصوراتك الخاصة المسبقة حول التقنيات والحلول والسيناريوهات التي سوف تستخدمها حسب تطورات سير جدول الاعمال، كما ينبغي أن تحدد النقاط التي قد تكون:

- موضع جدول ساخن .
- غير مثيرة للاهتمام.
- بحاجة إلى توضيح .
- بحاجة آخر الأمر إلى تصويت.

كذلك يجب أن تفكر بمن سترسل جدول الأعمال إليهم ، وأن تحددهم، وان تقرر من سترسل له الجدول "للاطلاع" فقط، ومن سترسل له الجدول لينظر فيه ويقترح ما يمكن تعديله، ومن سترسل له الجدول وأنت واثق انه سيحضر ويشارك ويثري النقاط المطروحة ، أو أنه سيكون عنصرا "مثيرا للشغب" وداعية إلى الجدل وقلة العمل.

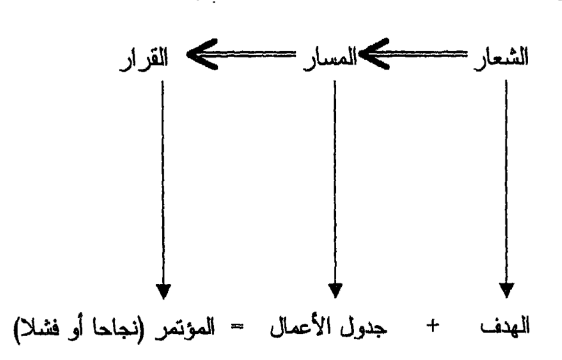
وإذا لم تكن طبيعية الاجتماع تسمح بكل هذا الأعداد المتأني لجدول الأعمال كما يحصل في الاجتماعات الدورية للجان

المختلفة ، فلابد من أخذ أول خمس دقائق من وقـــت الاجتمـــاع، والتضحية، بها في سبيل بلورة وإعلان جدول أعمال وإقراره بعد ترتيب بنوده حسب أهميتها ، بحيث تأخذ النقاط المهمة الاولوية ، حتى لو كانت بحاجة إلى بحث ومناقشة قد تستغرق وقتا طويـــلا، أن التسلسل في جدول الأعمال يجب أن يتدرج من البنود الصعبـة نزولا إلى البنود الأقل صعوبة، لأن المشاركين يكون لديهم حماس واندفاع أعلى في فترة بداية الاجتماع عما يكون عليه الوضع عند نهاية الاجتماع، مع ملاحظة أن بعض صناع القرار يخالفون ذلك، إذ يوصون بأن تاتي البنود الأكثر أهمية وإلحاحـــا عنـــد نهايـــة الوقت، حتى " يوقع الحاضرون ، وهم يتثاءبون".

ومن المهم كذلك في جدول الأعمال أن تحافظ مـــا أمكـــن على (نظافة) السطور المخصصة لبند ما "يستجد من أعمـــال" ، إن هذا البند قد يكون خطيرا احيانا، لأنه قد يلقـــي فـــي وجـــوه الحضور مهمات ومشاكل جديدة ليسوا على استعداد لاتخاذ مواقف بشأنها، ولأن بند "ما يستجد من أعمال" ، قد يكون أحيانا الثغـــرة التي يتسلل عبرها ذوو جداول الأعمال السرية ، حيث (يـــهربون) بنودهم ضمن هذا المسرب الشرعي الديمقراطي وبخاصـــة فـــي محادثات اندماج الشركات، أو في اجتماعـــات توزيـــع حقـــائب

المسؤولية ، الـــخ، أي عندمـــا تكـــون لبعـــض الأفـــراد و /أو المجموعات مصالح واهتمامات خاصة قـــد لا تلتقـــي أبـــدا مـــع المصالح العامة لمنظمي الاجتماع أو المؤتمر.

وإذا كان الهدف هو العنوان الرئيسي للاجتماع فإن جـــدول الأعمال هو العناوين الفرعية الاساسية، فاحرص على تجاوبه مع الأهداف وعدم خروجه عنها كثيرا، وركز جهودك كلما شـــعرت أن الجدول (سواء في مسودته الأولى أو بعد طرح ما يستجد مـــن أعمال، أو أثناء المناقشة) قد بدأ يضل سواء السبيل كـــي تعيـــد الامر إلى جادة الصواب حتى لا يصبح مؤتمرك نشـــازا مقطـــع الأوصال.



ثالثا: المشاركون :

من تدعو إلى اجتماعك ؟ هل تدعو من نشاء؟ أم من يشاء؟ أم تدعو من تحتاج إليه أهداف المؤتمر فقط؟ لا شك أن أسهل الاجابات هي الإجابة الأخيرة، ولكن الصعوبة تكمن في التطبيق العملي لهذه الإجابة. هناك زملاء من هواة حضور الاجتماعات، إما لحب الظهور، أو لأن بعض المؤسسات تقدم حوافز (ومياومات) ومصاريف خاصة لمن تنتدبهم للمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات، وهناك مسؤولون ومديرون يعتبرون ايفاد البعض من موظفيهم إلى اجتماعات أو مؤتمرات نوعا من المكافأة لهؤلاء الموظفين الذين يريد مدراؤهم مكافأتهم من وهكذا يوقع أمثال هؤلاء المديرين قرارات الانتداب إلى المؤتمرات والاجتماعات حسب (أفضلية) الأسماء المطروحة أو المقترحة أمامهم، وليس حسب اولويات الاجتماع وأهدافه .

فإذا كان لديك مدير من هذا النوع، فإنك مقبل على مواجهة قد لا تكون سهلة حول اختيار المشاركين ، أما إن حملك صاحب القرار المسؤولية كاملة كي تختار، فإن مهمتك ستكون اكثر تعقيدا، ولا تحل إلا بقرار جذري وحاسم تتخذه ، بأن تطبع رسائل اعتذار اكثر من رسائل الدعوة، توجه أولا إلى من يرغبون في

المشاركة، ولكنك تعرف أن ليس لديهم ما يسهمون به، أو حتـــى يخرجون به من الاجتماع، واعتذر إلى هؤلاء ، على شكل مذكرة داخلية مثلا :-

" عزيزي السيد فلان :

بعد التحية

الموضوع : المشاركة في اجتماع / مؤتمر " شهادة الجـودة العالمية " المقرر عقده في بلاد الواق اق في 33 /13 الجاري .

كنت آمل أن أوجه لكم الدعوة لحضور هذا الملتقى، ولكـــن محدودية الموارد المالية / أو علمنا بانشغالكم بتجهيز خط الإنتـاج الجديد / أو المصلحة العليا للمؤسسة / جعلتنا نؤثر بقاءكم هنا في هذه الفترة على الأقل .

أرجو أن نكون متفقين على أن احتياجـــات العمـــل هـــي الفيصل الأول والاخير في اتخاذ مثل هذا القرار .

داعيا لك بمزيد التقدم لما فيه خير الجميع ،

المخلص

رئيس المؤتمر / رئيس اللجنة التحضرية ...الخ

لا شك أن رد فعل السيد فلان لن يخرج عن نطاق ثلاثة احتمالات :

1- أن يقر بصحة وجهك نظرك، ولا مشكلة عندئذ.

2- أن يخالفك الرأي، ويبسط أمامك اسبابا تجعلك تغير رأيك وتدعوه، وتتحقق بذلك مصلحة ما للمؤتمر أو الاجتماع .

3- أن يخالفك الرأي، ولا يستطيع أن يقنعك برأيه .

إن دعوة هذا الشخص وعدم دعوة شخص آخر هي مسائل مهنية آخر الامر، فإياك أن تنجر وراء آية محاولات تهدف إلى جعل الموضوع قضية شخصية ، أو مثارا "لقيل وقال"، إذ من المفروض أن لديك معايير محددة في اختيار الأشخاص للمشاركة في اجتماعات المعلوماتية، أو اجتماعات صناعة القرار .

فإذا كان الاجتماع معلوماتيا :

فإنك بحاجة إلى حضور من يحتاج عمله إلى المعلومات التي سوف تطرح في الاجتماع، ضمن حدود العدد النموذجي في مثل هذه الاجتماعات من وجهة نظر مؤسستك وضمن حدود

الامكانات المتاحة مكانيا و /أو ماليا، فقد يتراوح العدد بين عشرة إلى مئة شخص .

كذلك يجب أن تشير سجلات المشارك المرشح إلى قدرتـــه على فهم المعلومات التي سوف تطرح ، واستخدام تقنياتها، إذ من الصعب أن ادعو محاسبا للمشاركة في مؤتمر عن حوسبة الأنظمة المالية للشركة طالما أنني اعرف أنه (أمي) ولا يعرف أي شـــيء عن الحاسوب، أو البرامج التي سوف تســـتخدم، إن موقـــع هـــذا المحاسب يوجب دعوته إلى المشاركة، ولكن مؤهلاته المهنيـــة لا تسمح له بالافادة مما سوف يطرح ، وبالتالي، يتم اقصـــاؤه عـــن المشاركة، وبخاصة لأن مثل هذه المعلومات تشكل اطارا مرجعيا للعمل مستقبلا.

وإذا كان الاجتماع لحل المشاكل أو اتخاذ قرارات:

فإنك بحاجة إلى دعوة من يعرفـــون شـــعاب مواضيعـــهم، المطلعين على المشكلة القائمة والمدركيـــــن لنوعيـــة القـــرارات المطلوبة وتأثيراتها. إنك بحاجة إلـــــى أهـــل الاختصـــاص فـــي مجالاتهم، ممن لديهم الاستعداد للالتزام بحل المشاكل، وليس ممن يواظبون على النظر إلى الساعة، كي يأتي موعـــــد المغـــادرة ! شريطة أن يتوفر لدى هؤلاء الوقت اللازم للمشاركة والمتابعة .

كذلك يجب تمثيل مختلف القطاعات المعنية بالمشكلة أو القرار ، حتى ينظر المؤتمر إلى الموضوع من كافة جوانبه ، ولا يقع أسير التفكير النمطي المقولب الجامد ، وحتى يتم سماع وجهات نظر الجميع، الأمر الذي يتطلب أن يكون المشاركون على قدر عال من الانفتاح والقدرة على تقبل وتفهم الآخرين وملاقاتهم في منتصف المسافة، يجب أن يكونوا قابلين للاقتناع قادرين على الاقناع .

وكما أن على منظمي المؤتمر أن يعطوا هؤلاء المشاركين حرية التعبير عن وجهات نظرهم، فإن المشاركين يجب أن يكونوا من النوع القادر على التعبير عن وجهة نظره، أي أنك يجب أن تعطي هذا الحق لمن يقدر على استخدامه .

رابعا: التوقيت :

يجب أن يكون التوقيت مريحا للمشاركين في أي اجتماع، وإلا فإن فرص حضور الواحد منهم في الموعد المحدد تغدو أقل، كما أن عدم مناسبة التوقيت له تحد من مشاركته (من حيث الكم والنوع) فهو يتعجل انهاء الاجتماع من أجل الخروج منه، وبالتالي سيضيق ذرعا بأية مناقشات، المشكلة أن التوقيت يؤثر على المشاركين الفاعلين اكثر من تأثيره على المشاركين غير القادرين

على المساهمة الجدية في المناقشات والاقتراحات والقـــرارات ، ذلك أن الشخص المحترف أو الناجح يجد وقته مزدحما، أما الأقل نجاحا فلا مانع لديه لو شارك كل ساعة في اجتماع ، إن اختيـــار التوقيت المناسب عمل صعب، لأن الخيارات المتاحـــــة هائلـــة ، وافترض مثلا أن التوقيت مرتبط باليوم، فإن لديك 24 احتمـــــالا، وإذا كان الأمر مرتبطا باليوم والاسبوع فإن عليـــك أن تضـــرب الرقم في 7 ، وعندما تدخل الشهور في حسابك ، فإن عليــــك أن تضرب الناتج في 30 وهكذا يكون لديك على وجـــه التقريـــب – حوالي خمسة آلاف احتمال، فكيف تقلص هذا العدد الكبـــير مـــن الاحتمالات ؟ لا يمكن أن تفترض أن بوسعك شطب ساعات معينة من اليوم، لان أي اجتماع ذي بال يطلب منك تنظيمه قد يتطلـــب حضور مشاركين من كل جهات الأرض وفارق التوقيت هو اليوم كله أي 24 ساعة ، وبالتالي لا تستطيع أن تقول أن هـــذه ســاعة متأخرة من الليل أو النهار.

ولا يمكنك شطب أيام الإجازة الاسبوعية أو العطـــل، لأن الجمعة والسبت والاحد،كلها أيام عطل رسمية هنا وهناك، فـــإذا اضفت إلى ذلك العطل والاعياد الدينية والوطنية فستجد أن أكـــثر من نصف أيام السنة هي أيام عطل أو اعياد أو اجازات، مع أنـــك

تعرف كمنظم لمؤتمر ، أن معظم الناجحين لا يعترفون بوجـــود أيام عطل منتظمة .

هذا في حالات الاجتماعات المطولة، أمـــا فـــي حـــالات الاجتماعات الدورية أو الروتينية المعتادة، فهي يمكـــن أن تضـــم موظفين، وهؤلاء يفضلون أن تتم الاجتماعات ضمن أوقات الدوام الرسمي، أما إذا كانت هناك حوافز مالية (اعتبار ساعة المشـاركة في المؤتمر ساعة عمل اضافي مدفوعة الأجر مثلا) فـــإن نفـس هؤلاء الموظفين سوف يحبذون عندئذ عقد الاجتماعـــات خـــارج أوقات الدوام الرسمي، ولا ننسى هنا أن الاجتماعات تصبح فـــي بعض الاحيان من عوامل اضاعة الوقت، فالزبون الذي يتصـــل كي يجد الشخص الذي يطلبه في اجتماع في كل مرة يطلبه فيـها، لا بد أن يمل أخيرا ويتجاه إلى مورد آخر، كما أن اختيار التوقيت ضمن أوقات العمل المعتادة لا بد أن يخلق ارباكا في عمل بعـض الاقسام، لانك تلتقط -كما قلنا- اناسا على قدر من الاهمية إنـــهم مهمون للعمل ،كما هم مهمون للاجتماع .

وباستعراض كل ما سبق، فإنك قد تجد أن الحـــل الامثـــل يكون باعتماد وقت ما خارج أوقات الدوام المعتادة ، مع مراعـــاة أن يكون هناك حافز معين للمشاركين (من ناحية ماليـــة) عندمـــا

يكونون موظفين ، لأنك عندما تطلب منهم المشاركة في اجتماع ، فإنما تزيد من اعبائهم المهنية أو الوظيفية ، ويبدو الأمر عندئـذ ، كما لو أن المؤسسة (تعاقب) الموظف المجـد المجتـهد بزيـادة اعبائه، وبخاصة لأن الموظف المجتهد لا يعتبر المشـاركة فـي اجتماع عملا من أعمال الوجاهة، أو القيمة الشخصية، وهكذا، فلا مانع إن كان دوام المؤسسة يبد أ عند الثامنة ، من أن يكون وقت الاجتماع عند السادسة صباحا، إ ليس من المناسب أيضا أن يكون الاجتماع بعد الدوام، تماما مثلما أنك لا تستطيع كمدير مدرسة أن تضع حصة رياضيات في خانة الحصة السابعة، قبيل انتهاء الدوام المدرسي . الاجتماع بحاجة إلى تركيز، وهو عمل مهم من أعمال صناعة القرارات ، وبالتالي لا بد أن يأتي توقيـت انعقـاده فـي أوقات ذروة النشاط البشري ، وقبل أن تزدحم الرؤوس بالمشـاكل اليومية المعتادة .

أما إذا كان الاجتماع يحتاج يوما كاملا – لعرض منتوج ما بصورة لائقة أمام مدعوين من طراز معين- أو لاجـراء حلقـة بحث للنشاطات التسويقية للفروع الاقليمية لمؤسسة ما ، فإن عليك أن تلاحظ، عدم عقد مثل هذه الاجتماعات، في الأيام التي تكـون فيها المؤسسات واقفة على قدم واحدة من أجل اعـداد الموازنـة

الشهرية أو ميزان المراجعة ، أو من أجل توفير السيولة النقدية اللازمة للرواتب وغيرها، حيث ينشغل الباعة والمحاسبون (بملاحقة) المَدينين ومحاولة اقناع ذوي الدفعات النقدية المستحقة بالوفاء بذفعاتهم في أوقاتهم، وبخاصة حين تكون هناك مفاوضات أو طلبات تأجيل، وبالتالي، فإن نهايات الشهر ليست اياما مناسبة للاجتماعات، تماما ، مثلما أن بدايات الشهر هي بداية توزيع المهام وإقرار خطط العمل الشهرية، كما ينبغي تجنب اليوم الأول من الاسبوع، وكذلك اليوم الأخير ، لأنها تكون عادة اياما مثقلة بالعمل المتراكم .

وفي كل الحالات والامثلة السابقة ، فإن التوقيت يظل مشكلة داخل المؤسسة، ولكن هناك حالات تتشابك فيها الخطوط الداخلية والخارجية معا، كما يحصل عندما يتطلب الأمر عقد مؤتمر أو اجتماع مطول يستغرق اياما، وهنا تتداخل مشاكل الضيافة والاقامة، والسفر ، واستئجار الخدمات المطلوبة، أو ما تسمى احيانا بالخدمات السياحية، ومن المعروف أن لكل دولة ، ولكل مدنية أوقات (ذروة) سياحية ، فهنالك مدن تعتبر مصايف بلدانها فكيف يمكن عقد مؤتمر فيها في الصنيف ؟ وأي عاقل ذلك المدير الذي يطمح بالحصول على تنزيلات في أسعار الغرف

والاجنحة والقاعات اللازمة لمؤتمره إذا عقده في صيـــف تلــك المدينة، بل إن الفنادق تضع اسعارها حســـب أوقـــات ومواســم الازدحام، وعلى من يتولى تنظيم مؤتمر أو ندوة أو اجتمـــاع أن يكون على دراية بأفضل الأسعار، وأفضل الأيام للحصول علـــى حسومات تشجيعية ملائمة .

وخلاصة القول : إن التوقيت الذي تختاره يجب أن يكـــون مدروسا، فكل وقت قد يكون مناسبا، بحيث يكون مريحـــا لـــك، وللأعضاء المشاركين (إلى أقصى حد ممكن، وبحيث تتوفر فيـــه فرصة الحصول على الخدمات اللوجستية والاداريـــة المطلوبـــة بأسعار تشجيعية مناسبة) .

وقد يلزمك إن كانت اجتماعـــاتك أو مؤتمراتـــك متكـــررة بانتظام أن تضع جدولا تعتمده قبل تحديد موعد كل اجتماع فـــي هذه الاجتماعات بحيث تكون خارطة مواقيت ومواعيد مؤسســـتك أمامك، كلما فكرت في اختيار موعد اجتماع جديد.

جدولة مواعيد الاجتماعات

اليوم / الساعة	السبت	الاحد	الاثنين	الثلاثاء	الاربعاء	الخميس	الجمعة	الملاحظات
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
الساعات المقترحة للاجتماع المعني								

هذه الأوقات مخصصة لـــ :

؟ لجان التفتيش والرقابة

! لجان الجودة

ΔΔ مجلس الإدارة

- الدوائر المالية

■ رفاه وشؤون العاملين.

وأخيرا ، فإن من المهم أن لا ترفع كلفة اجتماعاتك بشـــكل لا مبرر له، كأن تصر على عقد اجتماعات معينة يوم الجمعـــة، علما أن ذلك يتطلب أن تفتح المؤسسة أبوابها يوم عطلة مما يرفع تكاليف الكهرباء، والتكييف، والسعادة...الخ ، إلا إذا كان هنـــاك ترتيب يسمح باستضافة مثـــل هـــذه الاجتماعـــات فـــي امـــاكن متخصصة للضيافة (فنادق أو قاعات خاصة أو ما شابه ذلك).

خامسا : المكان

إن نجاح أي عمل يرتبط دائما بعاملي الزمـــان والمكـــان، وهذا الأمر ينطبق على المؤتمرات والاجتماعـــات والنشـــاطات الجمعية عموما، وبعد أن تنهي ترتيبات الزمان التي سبق الحديث عنها للتو، فإنك تستطيع أن تمضي قدما نحو تحضير المكان بمـــا يستلزمه من تجهيزات مادية ، وبشكل يحدث مساهمة فاعلة فـــي انجاح الاجتماع ، وللمكان عدة أبعاد لا بد مـــن الاحاطـــة بـــها واستيعابها لكل من يريد أن يقود مؤتمـــرا ناجحـــا أو يديـــره أو يحضر له ، ومن هذه الابعاد الموقع العام لمكان الانعقاد ، ومكان الانعقاد نفسه، والتجيهزات، والمرافق اللازمة لضمان حسن ســير الجلسات، وكذلك أوقات الاستراحة، وأماكن الطعام ولنوم، وكـــل ذلك بهدف تأمين البعد النفسي اللازم توفـــره لأن شـــعور عـــدم الارتياح الذي يصيب المؤتمرين أو المجتمعين يؤثر بشكل ســـلبي سيء على سير أعمال الاجتماع وعلى نتائجـــه. حقـــا، إنـــك لا تستطيع أن توفر لكل مشارك الجو الذي يشعره "أنه فـــي بيتـــه". ولكنك لا تستطيع في المقابل تحمل الإعداد لأبسط اجتماع، تبـــدأ بالتفتيش عن غرفة أو قاعة فارغة كي تعقد فيها الاجتماع، فـــلا تجد ، وتجد نفسك مضطرا لتأجيل الاجتماع. إن هذا يحصل فـــي

الكثير من المؤسسات ، ويشكل علامة سلبية ليس على اجتماعاتها فحسب، وإنما هو دليل أيضا على سوء سير العمل في مثل هـــذه المؤسسات، وهكذا فلا بد أن تجد لنفسك علامة متوســـطة بيــن النهايتين الصغرى ، وهي درجة الصفر التي تتمثل في تحضـــير كل شيء، والتفتيش بعد ذلك عن مكان ، أما العلامة الكبرى فـهي أن يشعر كل مشارك أنه "قضى وقتا ولا أروع" ! وحتى تحصـــل على تقدير (الجيد) بين هاتين النهايتين ، فإنك يجب أن تراعـــي القاعدة التالية :

" إن حاجة العمل هي التـــي تقـــرر وجـــود المســـتلزمات الأساسية والكمالية، وليس الرغبة التي اشعر بها كمدير، أو يشعر بها أي مشارك " ، إن بداخل كل منا ميلا إلى الـــترف والبـــذخ، ولكن عليك أن تكبح هذا الميل، لأنك محكوم.آخر الأمر بميزانيـــة معينة لا بد أن توفر فيها، وأن تبقي لديك مبلغـــا احتياطيـــا لأي طارئ قد يحصل في أية لحظة .

التجهيزات والمرافق :

لا توجد وصفة واحدة لمعالجة توفير ما يلزم من تجـهيزات ومرافق وادوات للاجتماعات، والسبب في ذلـــك تبـــاين اعـــداد

المشاركين في الاجتماعات من بضعة أشخاص وحتى مئات الاشخاص، إضافة إلى أن نوعية الاجتماع (معلوماتيا أم تنفيذيا) لها تأثيرها في تجهيز قاعة الاجتماع وشكل توزيع المقاعد فيها. وعدا عن ذلك ، فإ الفترة الزمنية التي يحتاجها أو قد يستغرقها الاجتماع تحدد نوعية الأثاث والمرافق الواجب توفرها فاجتماع اعضاء الدائرة الواحدة الاسبوعي قد يتم على مقاعد خشبية أو بلاستيكية عادية إذا كان لا يدوم اكثر من ربع ساعة مثلا، على حين أن الجلسات الاستشارية التي قد تدوم ساعات بحاجة إلى مقاعد وثيرة اكثر، وقد تتطلب تجهيزات خاصة للاستراحة داخل القاعة أو خارجها.

أما الاجتماعات والمؤتمرات التي قد تستغرق عدة أيام فتحتاج إلى التفكير بالاقامة، وبالطعام والشراب للمشاركين، وقد تشمل أيضا القيام برحلات للترفيه أو جولات ميدانية إما في اماكن التصنيع أو في منافذ البيع، مما يتطلب توفير وسائل مواصلات خاصة،وعادة ما يتم توكيل هذه المهمة إلى شركات خدمية خاصة ، تتولى اعداد كل شيء من أماكن المبيت، وحتى تجهيزات الترجمة والصوت والصورة، ومهما كان الحال ، فإنك كشخص مكلف بإدارة الاجتماع أو المؤتمر، لا بد أن تتابع كل

شيء ، وأن تتأكد من سلامة التجهيزات والمرافق، وأن تراقبها ، على ضوء عدد من النقاط الارشادية العامة ، وهي أمور تتعلمها بالمران والممارسة من خلال تطور عملك، ولكن هناك بعض العوامل المشتركة الأساسية في تجهيزات أي اجتماع ، ومنها :

(1) اجتماعات الموقع :

وهي الاجتماعات التي تتم في مقر المؤسسة لبعض طواقمها، أو بعض الجهات الخارجية (كما يحصل في المفاوضات التجارية بين شركتين ، أو أكثر)، وهذه الاجتماعات قليلة التكلفة في معظم الاحوال، وليس المهم أن تتميز بمظاهر البذخ، أو "التواضع الزائد عن الحد المقبول " ولكن مكان مثل هذه الاجتماعات وتجهيزاته يجب أن تكون مناسبة لأهداف الاجتماع، والعيب الأساسي في مثل هذه الاجتماعات، أنها عرضة للمقاطعات المستمرة، فهذا هاتف وارد لا يمكن تأجيله ، وهذا زائر مفاجئ لا تسمح علاقته بالمؤسسة بأن يظل ينتظر، وهذه الضوضاء (الداخلية احيانا والخارجية احيانا أخرى) تجعل استماع المشاركين إلى بعضهم امرا في غاية الصعوبة ، عدا عن الازعاجات المادية الأخرى ، فهناك ارتفاع درجة الحرارة أيضا مع عدم وجود جهاز تكييف مركزي ، أو ضيق المكان

وازدحامه، أو عدم وجود موقف تجاه التدخين (فلا هو بالمسموح ولا بالممنوع) إذ هناك لافتات تحذر من التدخين ، ولكن هنـــاك منافض سجائر على طاولة الاجتماعات . وهناك أيضـــا العـــامل النفسي ، وبخاصة أمام الوفد الضيف ، فمظاهر البذخ أو بعـــض أنواع الديكورات قد تجعل أحد المشاركين (يسرح) فيها ،بدل أن يفكر فيما يطرحه زملاؤه من آراء . بل أن المغالاة فـــي كـــرم الضيافة ، قد تجعل الوفد الزائر يظن أن مؤسستك تحاول رشـوته بهذه المظاهر ، على حين أن "البخل" الشديد ، قد يعطي انطباعـــا سلبيا أيضا . ونقصد بكل ما سبق ، أن كل شيء يجب أن يخضع لحساب دقيق ، إذا كنت تريد لاجتماعك أن ينجـــح ، وتذكـــر أن قيادة الاجتماع مثل قيادة السيارة ، من حيث انك قد تقود مئـــات الرحلات دون أن يلحظ ذلك أحد ، على حين أن خطأ واحدا قـــد يقيم الدنيا ولا يقعدها . لذلك حاول دوما أن تتأكد مما يلي :-

أ- توفر القاعة وجاهزيتها ، وعـــدم احتمـــال اشغالها لأغراض أخرى غير الاجتماع . (التنسيق مـــع مختلف الأقسام حول ذلك)

ب- اتساع القاعة وان يكون كافيـــا لاســـتيعاب المشاركين بشكل مريح .

ت- تجهيزات الإضاءة : والتهوية والتكييف ، وهل يتم التحكم بها من داخل القاعة ، أم أنها تخضع لنظام تحكم مركزي . مع التأكد من صلاحية الأنظمة ، وصيانتها حتى لا تقع أمور مربكة أثناء الاجتماع ، ويحبذ وجود فني صيانة يمكن الوصول إليه بسرعة وسهولة .

ث- التأكد من إمكانية عزل القاعة (بالزجاج المزدوج أو غير ذلك من الوسائل) تجنبا لما تحدثه الضوضاء الخارجية ، وكذلك التأكد من وجود تنظيم معين للهاتف يسمح للجلسة بأن تستمر بأقل قدر ممكن من المقاطعات .

ج- التأكد من الأثاث :-

(1) الموائد ومدى الحاجة لها وشكلها دائرية (للاجتماعات التشاورية ، أو بيضاوية للاجتماعات التنفيذية، أو مستطيلة)

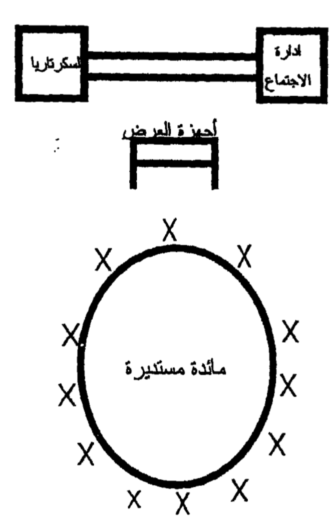
(2) اللوازم المكتبية والقرطاسية : من مثل وجود آلة استنساخ قريبة ، ووجود أقلام وورق ملاحظات على المائدة أو المقاعد، ووجود بطاقات بأسماء المشاركين (إن كانوا لا يعرفون بعضهم)

المقاعد : وهل هناك عدد كاف منها ، أم أن عددها يزيد عن عدد المشاركين أم إنها لا تكفي ، وكذلك مدى توفيرها للراحة لمن يجلس عليها، وتوزيعها بشكل لا يحجب المعلومات (الصور مثلا) عن المشاركين .

ح- وسائل الإيضاح : من اللوح الأسود ، وحتى الألواح البلاستيكية ، أو الإلكترونية ، وأجهزة العرض (البروجكترات ، أو أجهزة الفيديو) والتأكد من سلامة وصيانة وسائل الإيضاح قبل الاجتماع .

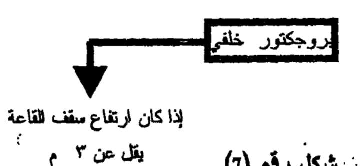
خ- فترات الاستراحة : وأين سيقضيها المشاركون ؟ هل المشروبات وبعض المأكولات الخفيفة موجودة على المائدة ؟ أم لا بد من الذهاب إلى مقصف داخل المؤسسة ؟ أو إلى مكان قريب آخر . وبخاصة عندما تزيد فترة الاجتماع عن ساعة ونصف الساعة . أما الاجتماعات التي لا تدوم أكثر من ساعة ، فإن وجود كأس من العصير أمام المشاركين قد يكون كافيا .

نموذج ترتيب اجتماعات صناعة القرار



خدمات الضيافة

إذا كانت الخدمة ذاتية



شكل رقم (7)

نموذج ترتيب اجتماعات صناعة القرار

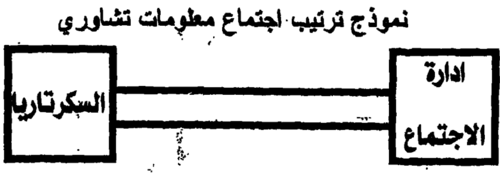


أجهزة العرض

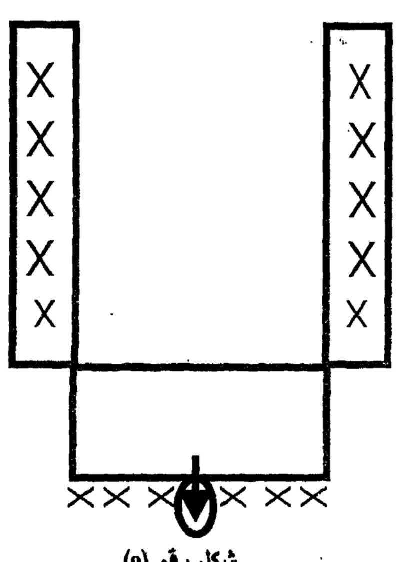
الرئاســـــة

شكل رقم (8)

نموذج ترتيب اجتماع معلومات تشاوري

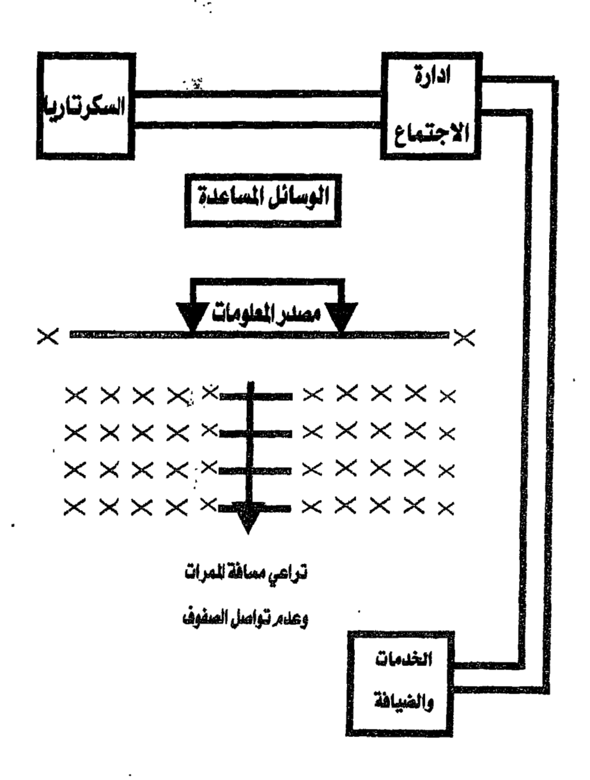


<u>أجهزة العرض</u>

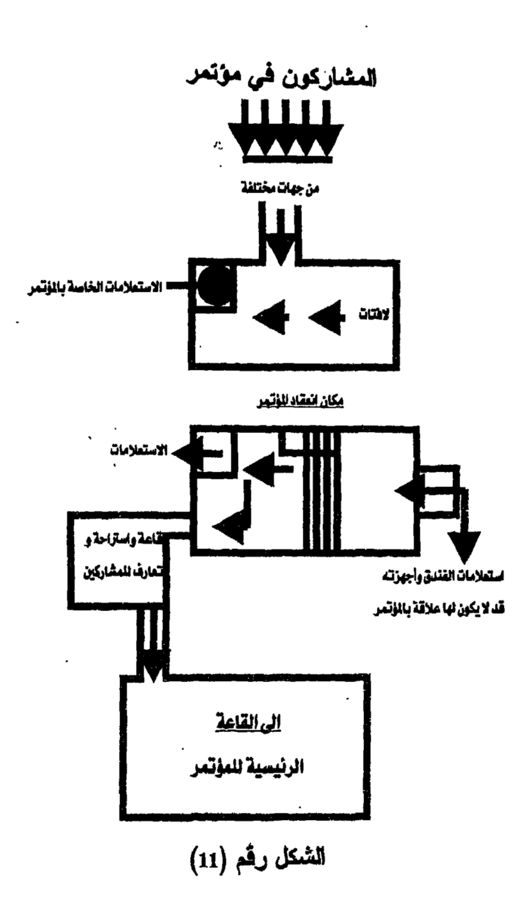


شكل رقم (9)

نموذج ترتيب اجتماع معلومات (باتجاه واحد)



شكل رقم (10)



المشاركون في مؤتمر
من جهات مختلفة
الاستعلامات الخاصة بالمؤتمر
لافتات
مكان انعقاد المؤتمر
الاستعلامات
قاعة واستراحة و
تعارف للمشاركين
استعلامات الفندق وأجهزته
قد لا يكون لها علاقة بالمؤتمر
الى القاعة
الرئيسية للمؤتمر

الشكل رقم (11)

اجتماعات خارج الموقع :-

عندما يكون عدد الأعضاء المشاركين كبيرا ، وعندما يأتون من أماكن مختلفة وبعيدة ، وعندما تكون فترة الاجتماع طويلة قد تمتد عدة أيام ، فإن الحاجة تصبح ضرورية إلى تنظيم إقامة وطعام وتنقلات المشاركين ، بما يتضمنه ذلك من حجوزات تذاكر السفر ، والإقامة في الفنادق ، ونوعية الفنادق ودرجات تصنيفها ، وخدمات الإقامة ، ومتابعة القاعة أو القاعات المخصصة للاجتماعات من حيث توفر كل المستلزمات الأساسية فيها ، من وسائل العرض والإيضاح ، والمنصات ، وأجهزة الصوت ، ومكان السكرتاريا ، ومكان الإداري الذي يدير الاجتماعات ، وقد يستلزم الأمر في بعض المؤتمرات توفير مراكز اتصال للمشاركين و/ أو لرجال الإعلام ، وإن من الواضح أن ليس بمقدور شخص واحد أن يقوم بهذا الجهد ، بل لا بد من وجود طاقم (أو شركة متخصصة) كما سبق أن ذكرنا ، ولكن جهود هذا الطاقم يجب أن تخضع لمراقبة شخص واحد آخر الأمر ، يتأكد من بنفسه أن الأمور تسير كما هو مخطط لها ، وإداريا، وتنفيذيا ، وماليا .

إن المشاركة في مثل هذا المؤتمرات تعتبر بالنسبة إلى الكثير من المشاركين فيها نوعا من المكافأة ، وبالتالي ، فإن تجاوب المشارك ودافعيته للنشاط تعتمد كثيرا على مدى شعوره بالراحة وحسن الضيافة ، ولن يقنعه أي رئيس مؤتمر مهما كان مقتدرا ، إذا كانت غرفته التي بات فيها غير مريحة لبدنه وأعصابه . أو إذا كان قد وصل إلى مطار مدينة لا يعرفها ولم يجد أحدا في استقباله ، وغير ذلك . هذا في المؤتمرات التي لها جهة راعية تجارية أو غير تجارية ، فما بالك حينما يكون المشارك شريكا في تحمل بعض التكاليف ؟ كأن يكون سفره على نفقته ، أو أن تكون الجهة الراعية تدفع نسبة معينة مقابل الإقامة والسفر عن المشاركين وتحملهم الباقي ؟ لا بد في مثل هذه الحالات أن يشعر المشارك بالراحة التامة . إنه زبون يجب أن تبذل ما بوسعك لإرضائه ليس ليشتري / ليشارك هذه المرة فحسب ، وإنما كي يعود إليك كلما دعوته . وبخاصة عندما يكون المشاركون رجال أعمال لديهم ارتباطاتهم وجداول أعمالهم ، فاحرص على أن لا تجعلهم يشعرون بأن المشاركة في اجتماعاتك كانت مضيعة لأوقاتهم وأعمالهم بأن تخلق بيئة إيجابية تؤدي إلى إيصال رسالة المؤتمر أو الاجتماع وتحقيق الأهداف المحددة لأي منها . إن الرسالة العظيمة قد تلغيها ترتيبات بسيطة لم يتم أخذها

بالحسبان، من قبل منظم المؤتمر أو مدير الاجتماع . وتاليا بعض الخطوات الأساسية التي لا بد من التوقف عند كل واحـــدة منـــها إعدادا ، ومتابعة ومراقبة في مجال المؤتمـــرات والاجتماعـــات المطولة :

أ- توجيه الدعوات إلى المشاركين :

بعد أن يتحدد هدف المؤتمر و/ أو شعاره ، ينبغي التفكـــير في تصميم بطاقة الدعوة التي ستحمل هذا الهدف والشعار ، مـــع مراعاة مرونة هذا التصميم بحيث تتم كتابة اسم المدعـــو بشـــكل يشعره بالخصوصية ، وبوجود علاقة شخصية غير منولبة (كـأن يكتب الاسم بخط اليد مثلا) وبناءا على قائمة الأشخاص الذين تم التفكير في دعوتهم ، فإنك تبدأ بمتابعة إرسال الدعوات والتأكد من وصولها إلى صاحب العلاقة . وفي المؤتمرات التي يشارك فيـــها أشخاص ليسوا من مؤسستك ، فإن عليك أن تتوقع انخفاضا فـــي أعداد الحضور . والمهم في بطاقات الدعوة أن تحتوي على :

- اسم وعنوان ووظيفة المدعو .

- زمان ومكان انعقاد المؤتمر تفصيليا (ويحبـــذ أن تكون هناك خارطة تفصيلية مرفقة) .

- موعد ابتداء المؤتمر ، وموعد انتهائه .

- فكرة أو هدف المؤتمر .

- نبذة مرفقة عن أسماء بعض المتحدثين (إذا كان هناك أسماء جذابة أو كبيرة).

- بيان مرفق للشكل الأمثل للرد على الدعوة (حتى تحدد عدد من سوف يحضر من المدعوين) ، وأقصى موعد للرد . إذ أن هناك أشخاصا قد تحتاج لإبلاغهم عن اجتماع أو مؤتمر في غضون 24 ساعة قبيل موعد انعقاده ، على حين أن هناك أشخاصا آخرين لا بد أن تتصل بهم ، وتتأكد من الحصول على موافقتهم على المشاركة قبل 3 شهور من موعد الاجتماع أو المؤتمر .

ب- ترتيبات السفر :

مهما كانت الحوافز التشجيعية التي تقدمها للمدعوين إلى مؤتمرك كي يشاركوا ، فإن السفر المجاني على حساب الراعي للمؤتمر يظل من أقوى الحوافز التي تشجع المشاركين على الحضور من كل فج عميق وهكذا ، فإن من أولى مهماتك كمدير

أو منظم لأي مؤتمر هي أن تبحث عن وكالة سياحة أو سفر مستعدة لتقديم خصم خاص لك ، أو أن تقبل مثل هذه الوكالة أن تكون راعيا مشاركا معك ، مقابل إعلانك عن ذلك في بطاقات وشعارات وإعلانات المؤتمر أو الاجتماع . وحتى لو توفر لك ذلك ، فإن كلفة السفر قد تظل هي الفاتورة الأعلى من فواتير مؤتمرك ، ولذلك عليك أن تفكر مليا ، قبل أن تتخذ القرار بشأن تأمين السفر والمواصلات للمشاركين . ولا تقتصر مشكلة ترتيبات السفر على مشاركة المدعوين من أقطار مختلفة ، فأنت مخير في مثل هذه المؤتمرات في تحمل أو عدم تحمل تكاليف السفر للمشاركين من خارج مؤسستك حسب مقتضيات الحال . أما عندما تعقد مؤتمرا عاما لقوة مبيعات شركتك في أنحاء العالم ، أو الإقليم ، أو الدولة ، فإنك مجبر على تحمل كلفة تنقلات هؤلاء سواء سافروا برا أو جوا أو بحرا ، وسواء قدموا بسياراتهم ، أم اضطررت إلى تأمين نقلهم .

ومن المهم أن نلاحظ هنا ، أن ترتيبات السفر لا تتعلق بالميزانية المطلوبة لتأمين التنقلات فقط (حيث عادة ما تكون هذه النفقات موضع خلاف حول تسجيلها على حساب حفز المبيعات ،

أم على موازنة المؤتمرات ... الخ) بل إن ترتيبات السفر تشمل فيما تشمل أيضا :

1- اختيار موقع انعقاد المؤتمر أو الاجتماع بدقة متناهية اختصارا لجهود المشاركين وللنفقات المطلوبة ، وتوفيرا للوقت .

2- توحيد وسائل المواصلات ما أمكن (استئجار حافلات أو سيارات صغيرة ، أو حجوزات طيران جماعية) ، ولا تخفى فائدة ذلك في زيادة إمكانية الحصول على حسومات بنسب مرتفعة .

3- اختيار التوقيت السليم لانعقاد المؤتمر لأن حسن اختيار الوقت قد يحول المؤتمر من مؤتمر يستمر يومين مثلا ، إلى اجتماع يدوم يوما واحدا . فإذا كان موعد الاختتام هو الثامنة صباحا ، فإن ذلك قد يقتضي تأمين منامة لبعض المشاركين من المناطق البعيدة ، أما إذا كان الموعد هو في الساعة العاشرة ، فإن نفس هؤلاء المشاركين قد يتمكنون من السفر والمشاركة بنفس اليوم . كذلك لا يحبذ تأخير الاجتماع إلى ساعة متأخرة من المساء لأن ذلك قد يجعل تأمين مكان نوم

ـــــــشاركين أمرا لا مندوحة عنه . ومجمل القـــول إن
ــــــــــواعيد مع وسائل السفر بشكل متنـــاغم يوفـــر فـــي
والمصاريف المباشرة وغير المباشرة .

ـــــــــ المواصلات الفرعية ، أو نقل المشارك مثلا مـــن
إلى الفندق ، أو من المرفأ الي مكان انعقاد المؤتمر.

ـــــــــ مواقف السيارات ، عندمــــا يصـــل المشـــاركون
ــــــــ إلى موقع المؤتمر . أن إدارة الفنادق الكبرى نـــادرا
إلى هذه الجزئية من جزئيات العمل . وحتــــى لـــو
ـــــــإن المسؤولية النهائية تقع على عاتق منظم المؤتمـــر
، بحيث يتأكد من أعداد سيارات المشـــاركين التـــي
ـــــــ مواقف ، ومن اتساع المواقـــف ، ومـــن ســـهولة
ـــــــالمخارج . وقد يتطلـــب الأمـــر تزويـــد ســـيارات
ـــــــ بلواصق أو بطاقات خاصة تلصق علـــى زجـــاج
ـــــــسهيلا لدخولها إلى مرآب الفنـــدق ، وبخاصـــة لأن
ـــــــاءات أمنية أو مالية أو إدارية معينـــة فـــي بعـــض
ـــــــعل إدخال السيارة ا لواحدة إلى المـــرآب يتطلـــب
ـــــــح بين دقيقتين إلى خمس دقائق . فكيف يكون حـــال
ـــــــمواعيدك عندما يكون لديك مئة سيارة لمشاركين في

مؤتمرك ؟ لا شك أن الأمر يتطلب ترتيبا مسبقا وخاصة لأن 500 دقيقة في عمر مؤتمر هي فترة طويلة جدا ، قد تطيح بمؤتمرك كله .

ج-الاستقبال :-

بعد أن تتأكد من معرفة الجميع بمكان انعقاد المؤتمر ، فإنك يجب أن تلتفت إلى الحالات التي لا بد لها أن تلقى معاملة خاصة كونها من كبار الشخصيات ، بحيث يكون هناك أشخاص في استقبالهم فور وصولهم إلى البلاد التي ينعقد فيها المؤتمر وينبغي أن يكون المكلف بالاستقبال في انتظار المدعو (المهم) قبل وصول الأخير ، وأن يتابع كل الترتيبات اللازمة بنفسه . أما في المؤتمرات العادية ، فإن من المنغصات التي تواجه المشاركين عدم تمكن الواحد منهم من الوصول إلى قاعة المؤتمر كما يحصل في الفنادق والمجمعات الكبيرة ، وبخاصة أن مثل هذه الفنادق الكبيرة لا تترك لمنظمي المؤتمر ا حيانا فرصة الإعلان عن مؤتمرهم في بعض ا لأماكن .

إن على منظم المؤتمر أو الاجتماع أن يجهز ما يلزم من اعلانات، ولافتات وأعلام، وإشارات تقود المشارك إلى موقع

انعقاد الجلسات مباشرة، ودون عناء، أما عند المدخل، فيجــب أن تحرص على أن تضع موظف استقبال (استعلامات) مستقل عــن استعلامات الفندق، بحيث يتولى تقديم كل التســهيلات التــي قــد يحتاجها أعضاء المؤتمر تجنبا لأية مفاجآت غير سارة، إن بعض المشاركين يضيعون أحيانا الشارات (الباجات) الموزعــة عليــهم مسبقا، والتي تعين زملاءهم على التعرف إليهم (اختصارا للجــهد ولمتطلبات التعارف) ويجــب أن يكــون موظــف اســتعلامات المؤتمر جاهزا لتقديم مثل هذه الخدمات، وللتأكد أيضا من هويات المشاركين، إذ أنك لا تريد أن يكون مؤتمرك ساحة مفتوحة لكــل من هب ودب، إن الضوابط التنظيميــة، والمتطلبــات الإداريــة لمؤتمرك من حيث الاستقبال وايصال الاعضــاء إلــى الموقــع، (حيث يصل عدد المشاركين في المؤتمر إلى 500 عضو مثلا)، إن الاعضاء لا يصلون إلى الموقع دفعة واحدة، ولكن هنــاك فــترة ذروة تحتاج فيها إلى مضاعفة جهود الاستقبال والتسجيل، وتسـليم جداول الاعمال، أو برامج الجلسات...الخ ويمكن توزيع المــهام على اكثر من موظف استقبال : كأن يكون هناك موظف لمعالجــة استقبال المشاركين الذكــور مثــلا، وموظفــة أخــرى لمتابعــة المشاركات . (عندما يكون هناك توزيع بنسبة معقولة من الذكــور والاناث بين المشاركين . أو يمكن (إذا كانت غالبية المشــاركين

من جنس واحد) أن تتوزع المهام على أكثر من موظف حسب القاعدة التالية :

- موظف الاستقبال الأول : يعالج شؤون من تبدأ اسماؤهم بالحروف من أ – س .
- موظف الاستقبال الثاني : يعالج شؤون من تبدأ أسماؤهم بالحروف من س– ي.

أو يمكن أن تتوزع المهمة على الموظفين حسب اختصاصات المشاركين، ففي مؤتمر لشركة هندسية مثلا يمكن أن يعين عدد من موظفي الاستقبال حسب :

- مهندسو الأشراف عند الموظف رقم 1
- مهندسو التنفيذ عند الموظف رقم 2
- مهندسون معماريون عند الموظف رقم 3

ولا تخفى أهمية هذا التوزيع لضمان حسن الاستقبال، وتوزيع الشارات وجداول الأعمال ...الخ، وبخاصة إذا كان

الموظف قادرا على التعامل مع الشارات، وتم ترتيبها أمامه بشكل متسلسل حسب الترتيبات الألف بائي أو الابجدي .

كما يجب على الموظف أن يطابق قوائم أسماء المشـاركين كما هي في السجلات المركزية للمؤتمر مع الشارات التي استلمها وأن يتأكد من عدم وجود بطاقات مفقودة أو ضائعة ، لأن ضيـاع شارة واحدة قد يربك عملية الاستقبال كلها.

إن من المهم في عملية الاستقبال أن تيسر عملية التعــارف واللقاء بين المشاركين إلى أقصى حد ممكن من خلال :

- وضوح الأسماء والمهن على الشـــارات ، بحيث لا يحتاج أي مشارك إلى التعريف بنفسه ، أو ينتظـــر حتى يقدمه الآخرون ،لأن عملية التقديم الذاتية أو مـــن قبـل الغير قد تكون مربكة أحيانا، وقد تعتورها بعض مظاهر عـدم حسن التصرف من بعض الاعضـــاء ، والشـــارة (الباجــة) الواضحة تغنيك عن كل ذلك، فإذا احس مشارك باهتمام نحــو مشارك آخر ، فكل ما هو مطلوب منه هو النظر إلى الشـارة، ومعرفة الاسم والمهنة .

- عندمـــا يدلـــف المؤتمـــرون إلـــى قاعـــة الاستراحة بعد انتهاء اجراءات التسجيل، فإنهم يجب أن يجدوا توزيعات دائرية مفتوحة ، كي يجلسوا اليـــها، وإذا كـــان لا يفضل أن تكون الموائد لا تتسع إلا لشخصين، فإنه لا يفضـــل أيضا أن تكون واسعة إلى درجة لا يستطيع الجالسون إليها أن يتحدثوا مع بعضهم بسهولة، إن موائد بقطر متر واحـــد قـد تكون مناسبة لجلوس كل أربعة أشخاص معـــا، أمـــا إن أراد عضوان الوقوف معا، فيجب أن يتيح لهما توزيع الموائد هـذه

الفرصة من خلال كفاية المساحات المتوفـــرة بيـــن المقــاعد والموائد.

أخيرا ، فإن المتأخرين عن موعد افتتاح الجلسات يعطـــون انطباعا سلبيا عن المؤتمر، وينبغـــي علـــى مديـــر المؤتمـــر أو الاجتماع، أن يلقي نظرة على الشارات المتبقيـــة أمـــام موظـــف استعلاماته حتى يكون صورة واضحة عن عـــدد المتـــأخرين أو المتغيبين، والمتأخرون يحدثون ارباكا لغيرهم عند دخولهم القاعـــة أثناء انعقاد المؤتمر، كما أنهم يربكون أنفسهم ، لأن الواحد مـــن هؤلاء يجد نفسه غير قادر على مجاراة زملائـــه الذيـــن ســـبقوه بالحضور .

أن مدير المؤتمر، بصفته الشـــخص الـــذي ينســـق كافـــة النشاطات يجب أن يكون على اتصال مباشر بطاقم العاملين معه، ولم يعد هذا الاتصال مشكلة بفعل توفر أجهزة الهواتف الخلويـــة، وعندما يتشاور مع رئيس المؤتمر، ويتأكد من اكتمال النصـــاب، ومن قلة عدد المتأخرين ، ويحاول ترتيب أمور دخولهم الاجتمـــاع بأقل قدر من الضجة والإرباك، فإنه يستطيع أن يعطي الإشـــارة المطلوبة لبدء المؤتمر في كل الاتجاهات ... باتجـــاه الرئيـــس، وباتجاه المؤثرات الصوتية، كي تطلق ما يلزم من عزف أو نشـــيد

أو غير ذلك، وباتجاه مؤثـــرات الاضـــاءة ، وباتجـــاه موظـــف الاستعلامات ...الخ ، وهكذا يبدأ المؤتمر أو الاجتمـــاع أعمالـــه الحقيقية.

الفصل الرابع

قيادة الاجتماعات ميدانيا

من المؤكد أنك لن تجد نفسك فجأة ، وقد تبــــوأت مركـــز القيادة في اجتماع ما أو مؤتمر ما، بل لا بد من سبب ما يكمــــــن وراء جلوسك على هذا المقعد قائدا لمسيرة الاجتماع وموجها لها، ويمكن لك مثلا أن تقود اجتماعـــا، لأن الأغلبيـــة قـــد انتخبتـــك واوصلتك عن طريـــق الترشـــيح والانتخـــاب وضمـــن عمليـــة ديمقراطية إلى موقع قيادة انشطة المؤسسة التـــي تنتمـــي إليـــها. يحصل هذا مع قادة العمل السياسي والاجتماعي بل والاقتصـــادي ايضا في بعض المؤسسات ، ويمكن أن تكون نقودك هـــي التـــي أوصلتك إلى هرم مؤسسة ما إنها مؤسستك ، وأنت من دفع ثمنها، ومن حقك أن تديرها كيف تشاء، ويمكن أيضا أن تكون شخصيتك القيادية، ومواهبك الفطرية التي صقلتها خبزاتك العملية هي التـــي أوصلتك إلى القمة .

● وبصرف النظر عن العوامل التي أوصلتك إلى القمة، فإن عليك أن تتذكر المقولة التقليدية : إن الوصـــول

إلى القمة قد يكون سهلا، ولكن الصعوبة تكمن في البقاء هناك فترة طويلة، إن عليك أن تعطي القيادة معناها، وليس المهم "أن تجلس في صدر المجلس، بل أن يكون صدر المجلس حيث تجلس". ولا بد هنا أن نذكر بأمرين على غاية الاهمية:

الأول: أن هذا ليس بحثا في القيادة ومفاهيمها ومؤهلاتها، وإنما هو بحث في كيفية قيادة الاجتماعات والمؤتمرات، أي أن الهدف هو تقديم توصيات عملية ثبت نجاحها ، وليس طرح فرضيات نظرية .

الثاني: أن القيادة : هي علم وفن، فهي فن من حيث أنه لا بد من توفر استعدادات وميول وراثية، أو فطرية لدى قائد الاجتماع، من جهة ، وهي علم من حيث أنه لا بد من صقل هذه الطاقة بالممارسة والدراسة، من جهة أخرى.

ويتضح مما سبق أن مهمة القائد في القيادة تبدأ قبل بدء الاجتماع، من حيث التحضير والاعداد والاستعدادات التي سبق أن تطرقنا إليها. أن المؤتمر الذي تم التحضير له جيدا، يساعد القائد في ابراز مقدرته على القيادة ، ويمنحه ثقة المشاركين بدرجة ما، قبل أن ينبس ببنت شفة، إنك كقائد للاجتماع أشبه

بمهندس صمم مبنى ما، وأقيمت له حفلة تكريم داخل نس المبنى. لاشك أن كل مدعو سيلمس مقدار نجاح وعبقرية ذلك المـــهندس بمجرد أن تطأ قدماه أرض المكان، وبعبارة أخرى، فإن الناس قـد يشاهدونك تقود سيارتك في أرجاء المدينة، ولكنهم ليس شرطا أن يعرفوا كل المقدمات التي اوصلتك إلى قيادة هذه السيارة بـالذات. إن نجاحك في قيادة المؤتمر يبدأ منذ لحظة اتخاذ القــرار بعقـد المؤتمر أو الاجتماع، وعندما تنهي استعداداتك، فإنك تكـون قـد اجتزت الفحص النظري، وبـدأت بخلـق تصـورات وقناعـات ومفاهيم عن نجاحك، وعن احتمالات نجاح اجتماعك في تحقيـق أهدافه، وإن اعجاب المشاركين بهذه الاستعدادات يسهم في زيـادة احتمالات تركيز انتباههم وتكثيف جهودهم من أجـل المشـاركة حتى يسجل لهم هذا الاسهام في هذا العمل الناجح، وعندئذ تبـدأ حركة المؤتمرات أو الاجتماع على طريـق تحقيـق أهدافـه . والمؤتمر أو الاجتماع هو جسم واحد يتحرك بمجموع اجزائه التي تتكون بشكل رئيس من رئاسة ومشاركين، ومن أهداف لا بد مـن مفاعلتها مع الأجزاء البشرية المكونـة للمؤتمـر (مـن رئاسـة وأعضاء) وهذه الأهداف تصبح هي متن المؤتمر ومحوره الـذي تدور حوله وجودا وعدما كافـة مواقـف ومشـاعر وتوقعـات

وعلاقات ومناقشات ومشاركات الأشخاص الموجودين داخل قاعة الاجتماع .

وهكذا تظهر أهمية العامل البشري، لأن البشر هم الذين يرسلون المعلومات و/أو يتلقونها، ويكونون قناعاتهم ومعتقداتهم على اساسها، ويتخذون بعدئذ ما يعتقدون أنه الانسب من قرارات و /أو مواقف .

أولا : أنماط بشرية أم سلوكية

ولا بد أن نلاحظ هنا أن القناعات والمعتقدات قابلة للتغير، إنها ليست مختلفة متباينة من فرد إلى فرد آخر فحسب، بل إنها قابلة للتغير لدى نفس الفرد من لحظة إلى أخرى، هذا ما يقول به العلم الحديث عن آلية عمل الدماغ البشري، وهو ما يصدقه الواقع اليومي من حولنا إن هناك توجهان في هذا المجال لا بد أن نشير إليهما :

الاتجاه الأول الذي يدافع عن الثبات في صفات الإنسان الشخصية، والتطبيق العملي لهذا الاتجاه يمكن تلخيصه على الشكل التالي:

هناك نوعيات مختلفة من البشر لا بد أن تجد منها عينـــات ونماذج في أي اجتماع تقوده، ويتطلب كل نـــوع منـــها تعــاملا خاصا، إذا كنت تريد لاجتماعك أن ينجح، ومن أمثلة ذلك .

- انك تجد الثعلب الماكر: وهذا شخص لــــه اجندته الخفية غير المعلنة، وله اساليبه الخاصة في العمـــل إذ يحاول فرض المقدمات المناسبة القادرة على ايصالــــه إلـــى أهدافه الخقيقية، لنفترض أن مثل هذا الشخص يريـــد تغيــير مجلس الادارة، إنه لا يطالب بذلك مباشرة ، بــل يحــاول أن يبحث عن الأسباب الموجبة للدعوة إلى عقد اجتمـــاع هيئـــة عامة، للمساهمين مثلا، كقائد يقود الاجتماع ، فإنك يجــب أن تكون قادرا من خلال خبراتك السابقة علـــى تحديـد الــهدف الحقيقي، وأن تستدرج (الثعلب) من حيث لا يـــدري باتجــاه الكشف عن جول أعماله الخفي الخاص والاعلان عن هدفـــه الحقيقي ، قبل أن يستولي على مسارات نقــاش المؤتمــر، أو "يختطف الاجتماع إلى جهـــة غــير معلومـــة " للمشــاركين الآخرين.

- كما أنك قد تجد مشاركا (ضفدعا) ..يقفـز بسرعة على موائد الحوار، ويهرف بما لا يعرف أو يعــرف،

وينشغل – ويشغل الآخرين معه – بالاجراءات الشكلية ، وبتدوين المحاضر ، وبأسماء المتأخرين في الوصول إلى مكان الاجتماع ... إنه يختلف تماما عن الثعلب، ولكنه يشترك معه في النتيجة النهائية : إلهاء المشاركين وحرف المؤتمر عن أهدافه، ومع الضفدع لا بد أن تبتكر وسائل تجعله عونا لك، لا حربا عليك: دعه يهتم بضبط توزيع جداول الاعمال، واترك له أمر متابعة توزيع محاضر الاجتماعات، أو المداخلات وتنظيم أوراق العمل، إنه يريد أن ينتقد ، فاحرص على أن يقوم بالأعمال التي يعشق ممارسة نقد الآخرين عندما يقومون بها.

● وقد تجد (الزرافة)، وغالبا ما تكون من إحدى المشاركات التي وصلت إلى مقعد الاجتماع بحكم ملكية اسهم معينة في شركة ما، أو بحكم كونها ميدرة تنفيذية لدى إحدى المؤسسات أو الشركات المشاركة في أعمال الاجتماع أو المؤتمر، ومثل هذه المشاركة (بكسر الراء) قد لا تهتم بالتفاصيل العملية إلا بمقدار تأثير هذه التفاصيل على اوضاعها الشخصية، المهم عندها (أو عنده) أن لا يخرج أي أمر عن حدود اللياقة الشخصية، أو الكياسة ، وأن لا يصل أي

نقاش إلى جرح المشاعر الشخصية أو الخاصة، هنا تأتي المجاملة حتى على حساب العمل لدى هذا النوع من الناس، وعليك أن تساعدهم على النزول إلى ارض الواقع، ولكن بحذر شديد يجنبك ويجنبهم ويجنب الاجتماع أي احتمال ارتطام أو اصطدام.

● وقد تجد مشاركا (غزالا) يقفز بن موضوع إلى موضوع دون تركيز، وعقله في ساقيه، وساقاه في سباق مع أذنه، وعقله لا يستطيع ضبط استجاباته على ضوء المثيرات والمعلومات التي يتلقاها، والمشكلة مع الغزال هي أن هناك مواضيع كثيرة تستفزه أو تخيفه، ولا يطيق لها نزالا، ولا يتحمل أية مواجهة، وبالتالي من الصعب أن يحتمل المناقشة المستفيضة لأي موضوع، إنه يريد طرح بند ما على جدول الأعمال وتحويله إلى التصويت مباشرة، وقبل اضاءة مختلف زوايا هذا البند ومناقشتها، والضيق والتبرم اللذان يبديهما الغزال أثناء المناقشات، وطول فترات تثاؤبه ، وحركات الأعراب عن الملل التي يقوم بها، كل ذلك، مما يؤدي إلى توتير اجواء المؤتمر، والتعجل في الوصول إلى النتائج، يجب أن تراقب عدد الغزلان في اجتماعك ، لأنها إن

كثرت ، فقد تنفض من حولك عند أية مرحلة حساسة، وتظـل وحدك، أما إن كان هناك غزال واحد، فحاول أن تؤجل البنود والمواضيع التي تهمه إلى أن تشعر أنت بمظـاهر الضجـر والتبرم البادية عليه، إن الغزال إذا تكلم في بداية الجلسة، فإنه لن يحتمل البقاء بعد ذلك إلى نهايـة الاجتمـاع، وإذا أجلـت مشاركته أو حديثه إلى نهاية الاجتماع ، فإنك لن تضمن أن لا ينسى ما يريده ، أو أن لا يفقد حماسه للموضوع برمته.

- ولا يخلو أي اجتماع من (أسـد) يسـعى للسيطرة على الاجتماع بالقوة المجردة وبشكل صريح ، وقـد يستوعب الأسد وجود مخالفين له في وجهـة نظـره، ولكـن المشكلة معه أن حيزه الفيزيائي واسع جدا ونطاقـه الحيـوي بعيد المدى فإذا كان الأسد عضو مجلس إدارة فإن أي حديـث سلبي عن أي مستوى من مستويات الإدارة لا بد أن يسـتفزه، وإذا كان الأسد موظفا قديما فإن أي حديث عـن أي مظـهر بيروقراطي قد يعتبر اساءة شخصية بحقه ، يجب أن يعـرف الأسد حدوده دائما، ولعل اللجوء إلى التصويت قد يكون هـو الحل الأخير إذا شعرت أن الأسـد سـيلجأ إلـى المواجهـة المكشوفة، ومن حسن الحظ، أن الأسد لا ينـازل الجميـع ،

ونادرا ما يشتبك مع الضفدع مثلا، كما ويمكنك أن توظفه في مواجهة الثعلب بسهولة.

وهكذا يفترض مؤيدو هذا الاتجاه أن هناك نماذج شخصيات ثابتة، وأنه يمكنك بعد تحديد نوعية الشخص الذي يقابلك أن تحدد شكل التعامل معه بكل يسر وسهولة .

أما الاتجاه الثاني، فيقوم على أن لا مجال للحديث عن ثبات شخصية أي انسان، وأن محاكمة السلوك تختلف تماما عن محاكمة الأشخاص.

ويمكن اختصار التطبيق العملي لهذا الاتجاه ضمن ما يلي :

" إنني أقيم الكلام، ولا اقيم المتكلم، ولا توجد نمطيات شخصية جاهزة، والسلوك الانساني متقلب متغير بتغير الظروف الموضوعية المحيطة به، وهنا لا تتم ادانة المخطئ شخصيا، بل تتم ادانة السلوك الخطأ ، وإذا كان قول ما غير صحيح، فإنه هذا لا يعني أن القائل كذاب، وليس شرطا أن يكون السلوك صحيحا أو خاطئا، بل انه قد يكون صحيحا في موقف ما ، وخاطئا في موقف آخر، وبالتالي، ينبغي عدم تقسيم الناس تقسيما قطعيا، بل يكفي تقييم السلوك، وتحديد ما إذا كان مناسبا أم غير مناسب .

إن قائد الاجتماع لا بد أن يواجه الكثير من العنت والتعب، إذا آمن بهذا التوجه في معاملة المشاركين، إنه توجه من يريد أن يبني عملا مؤسسيا لا أن يكتفي بإدارة اجتماع، لأنه يكون عندئذ بحاجة إلى ضمان استمرار تقدم الاجتماع نحو أهدافه، ولكن ضمن الخطة الشمولية لتقدم المؤسسة. لدى دعاة التوجه الأول يكون الإجتماع ونجاحه هو الهدف إضافة إلى استمرار توجيه الاجتماع، ضمن خطة توجيه شاملة لعمل المؤسسة، لدى دعاة التوجه الثاني ، ولكن الاخيرين ينظرون إلى نجاح الاجتماع على أنه هدف جزئي مرتبط باجتماعات واجراءات أخرى تهدف إلى تحقيق هدف استراتيجي شامل للمؤسسة ككل، في الاتجاه الأول يكون الاجتماع هو الكل ولدى الاتجاه الثاني يكون الاجتماع جزءا من كل .

ثانيا: البدائل : الشرط الأساسي لنجاح الاجتماع.

لو نظرنا إلى مجمل ما تتطلبه قيادة الاجتماع الناجح، لوجدنا انه لا بد أن يندرج ضمن واحدة أو أخرى من التصنيفات التالية:

أ. من حيث الأهداف .

- المبادرة إلى عمل ما ،
- الحفاظ على عنوان أو موضوع معين ومتابعته،
- حشد المعلومات وتوفيرها،
- مقارعة حجج مختلفة ووجهات نظر متناقضة،
- تلخيص اوضاع ما ، أو وجهات نظر ما ،
- تمحيص امكانية الوصول إلى قرار ،
- تطوير خطة عمل .

ب. من حيث التفاعلات اللازمة :

- تشجيع المشاركة ،
- ومراقبة تطور المشاركة وسيرها ،
- تشجيع السلوك التعاوني المتعاضد،
- استطلاع ردود الأفعال والمشاعر المختلفة،

- تعزيز وتسهيل تبادل المعلومات الراجحة في مختلف الاتجاهات .

ج. ومن حيث الأمور البنيوية اللازمة:

- تطوير جداول الأعمال،
- بيان الأهداف،
- إدارة الوقت،
- استخدام المتاح من وسائل وآليات، تسجيل المعلومات وعرضها، وتحليلها،
- توزيع الادوار،
- آليات اتخاذ القرارات المختلفة،
- ارساء القواعد الأساسية اللازمة لكل عنوان من العناوين العريضة السابقة.

ولنأخذ الآن مثالا تطبيقيا يتعلق بالبنية اللازمة لإدارة جلسة صناعة قرار ما:

بدهي أن أول ما يحتاجه قائد أي اجتماع كهذا هو تحديد الهدف المطلوب، وبيان هذا الهدف، والتأكد من وضوحه لدى المشاركين، وتقصي وتحديد الحلول التي قد يطرحها / أو يرغب بطرحها بعض المشاركين، ومعرفة رغبات وتوجهات المشاركين فيما يتعلق بالقرار المطلوب اتخاذه، إضافة إلى وضع معايير واسس التقييم لكل خطوة قبل ، وأثناء، وبعد اتخاذ القرار.

ولنفترض أنك تعمل مديرا في شركة مقاولات، وقد طلب منك مجلس الإدارة قيادة اجتماع حول عدم استخدام عمال الشركة، للنظارات الواقية، من الاشعة، بعد أن تبين أن عمال لحام المعادن، لا يستخدمون النظارات المصروفة لهم، مما يعيق العمل، ويلحق خسائر مالية بالشركة، وبخاصة بعد أن دخلت الشركة في اشكالات مع شركة التأمين الصحي.

تلك هي الخطوة الاولى، وقد تحددت ضمن عبارة " عدم استخدام العمال للنظارات الواقية" وأصبح عليك الآن ، أن تتصل بمختلف الجهات ذات العلاقة بهذا الموضوع:

- فهناك مجلس إدارة الشركة وضرورة اطلاعه على التطورات ومشاركته في الاجتماع.

- وهناك شركة التأمين ، وضرورة اخــذ وجــهات نظرها، حول رفع أسعار التأمين ، جراء كثرة الاصابات بيـن العمال.

- وهناك ممثلو العمال : داخل الشركة،و/ أو ضمــن نقابة العمال التي ينتسبون إليها .

- وهناك القسم المالي في شركتك .

وبعد أن تشاورت مــع الجميــع ، وتــم تنسـيب أســماء المشاركين، ووضع جدول الاعمـــال، وتحديـد موعـد ومكــان الاجتماع ، وتوزيع جدول الأعمال ، فإنك تجد نفسك وجها لوجه، أمام هدف واحد، ووجهات نظر وحلول متناقضة تمام التنـــاقض، فمندوب نقابة العمال ، شخص صدامي جدا، ويبدأ النقاش دائمـــا من التهديد بإعلان الاضراب، ومندوب قسم السلامة العامة فـــي الشركة يقرع العمال ويؤنبهم لعدم استخدام النظارات الواقية بـــل إنه يتهم بعضهم ببيع نظاراته، أما مندوب شركة التـــأمين، فإنــه يبسط جداوله ومعلوماته (العنيدة) جدا. والتي تقـــول باختصــار

وصلابة أن استمرار تغطية برنامج التأمين بهكذا اقساط ، هو ضرب من العبث والخسارة المباشرة لشركته، أما مجلس إدارة الشركة فهو مصر على عدم تحمل أية مخاطر اضافية اخرى، ويعلن منذ البدء أن موازنة الشركة لا تسمح بدفع مليم واحد زيادة لفاتورة التأمين الصحي مهما كان الوضع، حتى لو أدى ذلك إلى تصفية الشركة، إنك الآن في ورطة ، فلنبحث معا عن المخرج:

لنفترض الآن، انك تريد اضاءة كل جوانب المشكلة ، ووجدت نفسك مضطرا بالتالي إلى الاستماع الىكافة وجهات النظر ... إنها عملية جدل معقدة، ويبدو لك أن الهدف هو تسجيل نقاط في المناقشات وليس الوصول إلى قرار صائب ، وهكذا تجد نفسك بحاجة إلى عشرات الاجتماعات وليس إلى اجتماع واحد، وهنا تظهر الكلمة السحرية : " البدائل !" ، يجب أن تكون بدائلك جاهزة، لكل احتمال مهما كان بعيدا، يجب أن تفكر في كل شيء ...انظر مثلا إلى مائدة الاجتماع، وتخيل أن اجتماعك انتهى باشتباك بين الحاضرين يتم اثناءه تبادل الكلمات، ثم اللكمات ، ثم الأواني الموجودة على الموائد، لماذا تركت منافض السجائر الزجاجية الثقيلة ، وقوارير المياه الزجاجية أمامهم؟...لا شك أن الخسائر (البشرية) ستكون اقل لو كانت الانية بلاستيكية لا

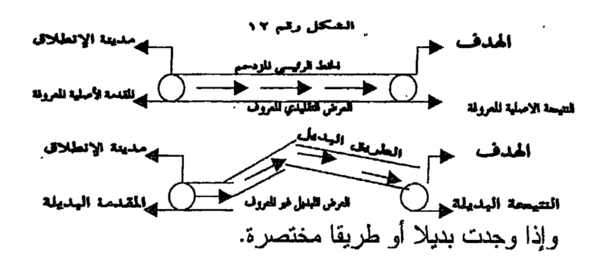
زجاجية، ولو أن المقاعد كانت اثقل قليلا، لما أمكـن اسـتخدامها كمقذوفات يستخدمها طرف ما لاقناع طرف آخر بوجهة نظره !

"البدائل" يجب أن تكون جاهزة ...فإذا شعرت أن النقـاش الشفهي لن يوصل إلى أية نتيجة ، فأجل الاجتماع ، إلى موعـد لاحق يقدم قبله كل مشارك ورقة عمـل مكتوبـة إلـى رئاسـة الاجتماع، بحيث تعرضها على المشاركين الآخرين ، وبالتالي يتم اختصار النقاش الشفهي إلى أدنى حد ممكن في الاجتماع القادم.

و "البدائل" يمكن أن تشمل المشاركين أيضا، إذ قـد تجـد أحيانا، أن من الانسب الغاء هذا الاجتماع ، والمطالبة بعد ذلـك بممثلين آخرين اكثر روية واوسع رؤية.

كما أن البدائل يمكن بل يجب أن تشمل الافكار المطروحة، إن كل حقيقة مسلم بها تبدو صائبة، وأي طرح جديد قـد يكـون موضع شك، لنفترض انك تريد السفر إلى موقع ما بين مدينتيـن، وقت ذروة الازدحام، إنك تستطيع أن تقود سيارتك على الطريـق المعتاد، وتحمل وعثاء هذا السفر، وتتجرع مرارته مستكينا إلـى (قدرك) هذا، ولكنك تستطيع ايضا، أن تحضر خارطة وتفتش عن

طرق بديلة، أو أن اتسأل أحد معارفك ممن يعرفون المنطقة جيدا،



وإذا وجدت بديلا أو طريقا مختصرة.

فإنك ستشعر بالارتياب والشك في بادئ الامر، بل إنك قد ترفض فكرة السير على الطريق البديل كلية، وأما إذا وافقت ، فإنك ستلاحظ أن قيادتك لسيارتك اختلفت، وأنك لا تقود سيارتك على هذا الطريق بنفس الثقة المعتادة بالنفس، التي تتحلى بها وأنت تقود سيارتك على الطريق المعتاد .

أن الفكرة البديلة، إن الطرح الجديد يظل موضع حذر إلى أن تثبت صحته فيما بعد، ضمن ما يسميه علماء النفس "بالادراك اللاحق" أو المتاخر، لذلك يجب أن تكون بدائلك مقنعة من حيث تشابه مقدماتها ونتائجها مع المقدمات والنتائج التقليدية، أو المعروفة لدى المشاركين، بحيث لا تثير افكارك الجدية استهجان الاخرين، أي أن عليك أن تبدأ معهم من حيث هم، كي توصلهم

إلى حيث تشاء ، وكلما كان طريقك الجديد معروفا لـــهم أكـــثر ، كلما نجح البديل الذي تعرضه بشكل أفضل.

إن عليك أن تتذكر انك لست الوحيد المؤهـــل أو المكلـــف بالبحث عن بدائل واختراعها إن لم تكن موجودة- بل إنك يجب

أن تشرك الآخرين معك في هذه المهمة الصعبة، ويمكن أن يتـــم ذلك عن طريق فردي، أي أن يطرح كل فرد ما لديه من افكـــار بديلة يجري تداولها علنا مـــن قبـــل الجميـــع، أو عـــن طريـــق مجموعات عمل* ، بحيث تسمي لكل مجموعة أهدافـــها، ويكـــون واجبها توليد بدائل وعرضها على اجتماع لاحق ، ويمكـــن فـــي حالات أخرى أن يتدخل رئيس الاجتماع بطرح كلمة أو جملـــة**

*Nominal group.

**Brain storming.

تغير مجرى الحديث وتفتح الاذهان على حلول بديلــة محتملــة، ومهما كان الشكل فرديا اوجماعيا، فإن المهم هو قدح زناد الفكر، أو ما يسمى بالعصف الفكري، حيث تســتجر الافكــار بعضــها بعضا، أو تتداعى ولكن بشكل قصدي ممنهج ومحــدد الــهدف ، ويتطلب الأمر هنا وعيا للمدارس الفكرية العاملة في هذا الميدان، ولعل من أهمها في العصر الحديث مدرسة التفكير الجانبي التــي أسسها الفيلسوف المالطي الاصل، الامريكي الجنســية د. ادوارد دي بونو، والفكرة العامة التي تقوم عليها هذه المدرســة هــي أن التفكير علم يمكن لا بل ينبغي تعلمه مــن أجــل توليــد مفــاهيم وتصورات ومعتقدات جديدة، لأن هذا هو العمل الاصلي لدمــاغ الإنسان كجهاز صانع للنماذج ذاتي التنظيم، ويطول الحديث عــن الأساليب المختلفة لابتداع بدائل جديدة، إنما نركز هنا فقط علــى بعض النقاط الأساسية العامة :-

- توجيه الدعوة للافراد أو المجموعــات لطــرح أو كتابة ما لديهم من أفكار.

- تدوين كل الافكار المقدمة أو المطروحة.

- عدم اعتراض مجرى التدفق الحر للافكار ، سـواء بالجدل أو بمحاولة تقييم كل فكــرة، لأن الــهدف فــي هــذه المرحلة ليس اتخاذ قرار حول فكرة واحــــدة، بــل محاولـــة التعرف إلى اكبر عدد ممكن من الافكـــار، كمـــا أن النقـــاش المطول يفسد هذه العملية إلا فيما يتعلـــق بتوضيـــح الفكـــرة الغامضة أو التي تستغلق على افهام المشاركين .

- لا تضق ذرعا بكثرة الافكار، وإذا واجهت نقصـــا فيها، فادفع الجلسة للاستراحة ، ولاحداث حالة مـــن الراحـــة العقلية يمكن بعدها مواصلة العمل.

- لا تسمح اطلاقا بأية استهانة من قبل أي مشـــارك بأية فكرة يطرحها زميل له، ولو أدى ذلك إلى اتخاذ اجراءات عقابية، بحق المتهكم.

إن الطرافة الذكية أو الملح الفكرية لابد منها لاجتراح أفكار جديدة، ولكن هناك فرقا بين الطرفة الذكية وبين ايـــذاء مشـــاعر الآخرين أو الاستهانة بآرائهم.

وبعد هذه المحاولة السريعة للعثور على البدائل، فإننا نعـود إلى الاجتماع الذي تحول إلى ورطة حول عدم استخدام النظارات

الواقية ، فكل مشارك متشبث بمواقفة ، والنقاشات لن تؤدي إلى أية نتيجة ، لعلك قد نسيت شيئا ، أجل إن رجال الإدارة ليسوا كرجال الموقع، والمتابعة على الأرض غير الارقام في السجلات، لأن الارقام يمكن تطويعها وتحويرها بما يناسب هوى ما، أو مصلحة ما، لماذا لم تفكر قبل عقد الاجتماع بزيارة عدد من مواقع العمل شخصيا ومعاينة العمال، والاستماع منهم، ومعرفة مواقفهم من النظارات الواقية؟ أن كل نشرات التوعية في الدنيا لا يمكن أن تقنع عاملا بوضع النظارة الواقية، فما العمل؟

قبل البحث عن الحل، لا بد من معرفة السبب ، لقد كانت هناك مشكلة مشابهة واجهت شركات المناجم في جنوب افريقيا (أيام السبعينات) وتتمثل في أن عمال الحفر يرفضون وضع اجهزة عزل الصوت على آذانهم بحيث يتعرضون لمخاطر فقدان السمع، وبعد ابحاث مطولة تبين أن المهندسين والنظار (أي كبار المراقبين) لا يضعون هذا الاجهزة العجيبة على آذانهم وبالتالي ، فإن من يضع هذا الجهاز، إنما يضع علامة تشير إلى أنه عامل في أدنى السلم الوظيفي ، إذ لو كان مهندسا لما وضع هذا الجهاز على أذنيه .

وعند هذه النقطة، أصبح الحل واضحا تماما : " على كل العاملين من مختلف الرتب، سواء كانوا عمال حفر، أو مراقبين أو مهندسين أن لا يدخلوا مواقع العمل إلا وهم يضعون اجهزة الصوت على آذانهم ". هذه المساواة ادت إلى تلاشي هذه الظاهرة، ولك أن تتخيل كيف أن رفض المجازفة بالهيبة الجوفاء يجعل عاملا يخاطر بفقدان سمعه، وبنفس الطريقة ، يمكن معالجة مشكلة النظارات الواقية :إن كل ما تحتاجه هو مهلة لمدة شهر أو نحو ذلك من بقاء الوضع على ما هو عليه ، حتى تكتشف السبب الحقيقي للظاهرة السلبية المعنية، وتنجح مؤتمرك من حيث الاجراءات، ومن حيث الأهداف المرحلية والاستراتيجية على حد سواء، ولكن عليك أن تعرف دوما كيف تلقي احجارك في المياه الراكدة، انك المشارك الرئيسي في المؤتمر ، وعليك أن تبقي شعلة النشاط متوهجة، فلا تؤجل المواضيع ولا ترفع الجلسات إلا عندما تشعر انك توشك أن تصل إلى طريق مسدود.

ولادة القرار : الحسم بين البدائل

مهما كانت نوعية المؤتمر أو الاجتماع الذي تقوده، فإنك محتاج آخر الأمر إلى الأخذ ببديل واحد من بين بدائل كثيرة،

واتخاذ قرار واحد ترجح كفته على بقية القرارات المحتملة، فكيف تتخذ القرار؟

- يمكن أن تكون ديكتاتوريا، تتخذ ما شئت من قرارات وتجعل دور بقية المشاركين استشاريا فقط.

- ويمكن أن تكون ديمقراطيا (معتدلا) ، فتأخذ القرارات من خلال التصويت، بالاغلبية النسبية (أكثر من ثلثي الاعضاء) أو بالاغلبية البسيطة (النصف زائد واحد) ، ويمكن أن تعطي الرئيس صوتا عاديا، ويمكن أن تعطي الرئيس صوتين في حالة تساوي الأصوات .

- ويمكن أن يعطل أي قرار لا يحظى بالإجماع ، أي أن يكون الإجماع مطلوبا لاتخاذ قرارات معينة.

وكرئيس للاجتماع ، فإنك قد تكون (المساهم) الرئيسي في وضع الالية المناسبة لاتخاذ القرار، ويمكن أن تكون هذه السياسة موضوعة سلفا من قبل المؤسسة التي تمثلها، وما عليك سوى مراقبة حسن أداء وتنفيذ هذه السياسة، المهم في الحالين أن تتأكد

من سلامة الإجراءات المتبعة ، ومن اقترابك من تحقيق الأهداف الموضوعة للاجتماع .

لقد مضت فترة شهد العالم كله أثناءها توجها كاسحا نحو الديمقراطية ، وأصبحت هذه الكلمة السحرية تعني ضمن أهم معانيها القبول، بحكم الاكثرية ولكن السؤال الذي يظل ماثلا: هل الاكثرية على صواب دائما؟ وهل يمكن للمؤسسات أن تسير على طريق التطور البطيء في عالم اليوم السريع الايقاع في كافة مناشطه ومجالاته؟ وكيف يمكن التوفيق بين هذا البطء الناجم عن (بيروقراطية) الإجراءات الديمقراطية ، وبين روح المبادرة الوثابة المتحفزة إلى كل جديد والمتحيزة إلى كل فكرة آخاذة ؟ إن المبادرة الفردية لا تزال تعتبر من أهم روافع النهضة المعاصرة ، فكم من الافكار الجديدة خنقت باسم الديمقراطية؟ وأنت كرئيس لاجتماع ماذا تفعل عندما تشهد وأد مشروع نهضوي لمؤسستك لأن أغلبية المدراء رأوا فيه خروجا على المألوف من أنماط الإنتاج أو آليات العمل؟ وفي المقابل فما الفائدة من فرض قرار لا يحظى بتأييد واسع، ولا يتحمس لتطبيقه من سيتولون أمور متابعته ؟ لا بد من إقامة توازن دقيق يضمن للافكار الجديدة

المجدية أن ترى النور، ويضمن للقرار تأييدا يكفي لانجازه على أرض الواقع .

وهذا التوازن لا بد أن يكون مكتوبا ضمن اللوائح الأساسية التي تضبط عمل المؤسسة، بحيث يضمن مرونة الحركة ضمن المعطيات الأساسية التالية :

1. الاقتراع / التصويت: ويمكن اللجوء إليه في :

أ. الاجتماعات والمؤتمرات التي يشارك فيها عدد كبير من الأشخاص (أكثر من عشرين شخصا مثلا) ، لأن إفساح المجال أمام كل مشارك للنقاش، سيطيل امد الجلسات إلى ما لا نهاية، ودون الوصول إلى أية نتيجة.

ب. في حالة الرغبة في الخروج من مآزق الجدل، وعند تضارب المصالح أو الاراء بشكل يستحيل معه التوفيق بينها .

ولا بد هنا من مراعاة زيادة قاعدة المؤيدين إلى أقصى حد ممكن، ساء من حيث القدرة على اقاع اكبر

عدد ممكن من المشاركين بالقرار، أو من حيث اشـــتراط توفر أغلبية قوية لتمرير القرار، كأن يشـــترط الحصـــول على موافقة ثلثي الاعضاء، لان تمرير قرار ما بأغلبيـــة النصف زائد واحد، يؤدي احيانا إلى الخـــروج بقـــرار لا يتحمس له نصف الجسم المعني بمتابعته، مما يعني فـــي النهاية الفشل في انجاح الهدف الذي اتخذ القـــرار لأجلـــه أصلا.

2. الإجماع : ويمكن اللجوء إليه في حالات :

أ. وجود انسجام مطلق بين المشاركين في المصالح والاهتمامات، ولا يحصل ذلك بالطبع إلا عندما يكون واضحا للمشاركين تمام الوضـــوح أن القرار موضع البحث سيؤمن ربحـــا مـــا ، أو سيوقف خسارة متراكمة، أو نحو ذلك .

ب. في المواضيع الاستراتيجية التـــي تؤثر على المصير النـــهائي للمؤسســـات، مثـــل قرارات الدمج الاختيـــاري بيـــن الشـــركات ، أو قرارات حل الهيئات أو الجمعيات ...الـــخ، ومـــن

الواضح أن الإجماع لا يحصل طوعا في كل الحالات ، إذ لا بد أحيانا من مناورات واسعة النطاق، وممارسة ضغوط وشراء حصص ...الخ.

والميزة الرئيسية للاجماع تكمن في أن القرار الناجم عن إجماع يحظى بدعم الجميع، ويمضي الكل ساعيا وراء تطبيقه بنجاح ، أما المشكلة الرئيسية فيه فهي انه يبدو حلما بعيدا في كثير من الاحيان، لأن من الصعب أن يجمع عشرة أشخاص على نفس الرأي .

3. التصويت النخبوي : ويمكن استخدامه عندما تتعقد الأمور وتتشابك، وتتكاثر الاحتمالات ، الأمر الذي يجعل العودة إلى أهل الاختصاص امرا لا مندوحة عنهن ويمكن أن يتم مثل هذا التصويت ضمن واحد أو أكثر من التصورات التالية مثلا:

أ. تحويل الأمر إلى لجنة مختصة (إن كانت هناك لجنة مالية وأخرى قانونية) أو تشكيل لجنة يتم انتخاب اعضائها بالتصويت لمعالجة مشكلة أو أزمة ما، ويضمن هذا الشكل عدم تشعب

النقاش والجدل، إضافة إلى زيادة فرص الوصـــول إلى موقف مهني سليم تجاه المسألة المطروحة.

ب. وعندما تكون الأمور المطروحـــة ، أو مشاريع القرارات كثيرة ، فإنه يمكـــن تســـمية لجان عمل للاختيار فيما بينها، بحيث يتم اعطـــاء علامة ما لكل مشـــروع قـــرار، ويتـــم اســـتبعاد المشاريع المتدنية العلامات، إلى أن يقتصر العـــدد على مشروعي قرار ، وعندها يتم التصويت العـــلم لاختيار الأفضل منها .

هذا ويمكن تقييم مشاريع القرارات بإعطـــاء درجات من عشرة : أي أن مشروع القرار الممتاز يحصل علـــى علامة عشرة من عشرة ، على حيـــن أن أردأ مشـــروع قـــرار يحصل على درجة واحد من عشرة ، ويتم عندئذ مباشرة إســـقاط (استبعاد) كل المشاريع التي لا تحصل على خمسة من عشـــرة ، فيتقلص عدد المشاريع المطروحـــة . ويمكـــن تقســـيم مشـــاريع القرارات أيضا على أساس : ممتاز ، جيد ، جـــدا ، متوســـط ، سيء ، وهكذا .

إنها عملية انتخاب ، لقرارات وليس لأشـــخاص ، وبالتـــالي يمكن التعبير عنها أيضا بقائمة شبيهة بقوائم المرشحين على نحـو ما شبيه بالشكل التالي :-

مشروع القرار	عدد أصوات المشاركين المؤيدة
1-جعل التأمين الصحي طوعيا:	
2- تحويله إلى شركة خاصة :	
3-ربطه بمشروع وطني ما للضمان :	
4-إلغاء معالجة أفراد العائلة :	
5- توسيع تغطية التأمين مـــع رفـــع مقتطعاتـــه مـــن الراتـــب الإجمالي:	
6- توسيع التغطية مع تحميل المؤسسة الزيادة الناجمـــة عـــن ذلك:	

7-استبعاد أمراض المهنة وتحويلها إلـــى البرنـــامج الوطنـــي للضمان الاجتماعي :

8-تغطية الزوج بتأمين الزوجة

9- عدم تغطية الزوج

10- ربط التأمين ببوليصة تأمين على الحياة .

11- عدم ربط التأمين بأية بوالص أخرى .

12- تغطية امراض معينة بشكل كامل

13- تغطية امراض معينة بشكل جزئي

ومن الواضح أن كل عملية نقاش لأي مشروع قـــرار لا بد أن ينجم عنها خلافات في وجهات النظر ، والاختلاف ظـــاهرة صحية ، طالما أنه يتم التعامل معه على أنه اختلاف ديمقراطـــي ، يقارع الحجة بالحجة ، ويؤدي إلى إضاءة كل الزوايا المعتمة لأي مشروع ، والى توسيع الآفاق والمدارك بمـــا يخـــدم المصلحـــة العامة. وبشكل يأتي معه القرار الأخير ناضجا ، ويحظى بتـــأييد الأغلبية ، ويلقى منها كل حماس لمتابعة تنفيذه .

ولكن الخلافات تصبح خطيرة عندما تصل أحـــد المفترقـــات التالية :-

1-أن تصل إلى حدود شخصية : كمـا يحصـل عنـد تبـادل الكلمات الجارحة ، أو الإهانات الشخصية ، أو عندما يكـون هناك مواقف سياسية أو طائفية ، أو شخصية مقولبة ، تجعل من المستحيل أن يتقبل مشارك ما ، ما قد يطرحه زميلـه . وكأن لسان حاله يقول : مع أنني لا أعلم ماذا ســتقول ، إلا أن ما ستقوله خطأ كائنا ما كان .

2- يجب أن يكون التصور العام هو : لا مانع أن نبدأ مختلفين، المهم أن نخرج متفقين . أي أن السياق الطبيعي هـو كمـا يلي:

خلاف ⟸ خلاف ⟸ اتفاق

وليس العكس :

? اتفاق ⟸ خلاف ⟸ خلاف

وعلى الرئيس أن يتنبه إلى تطور الخط البياني للاختلافات ، مـع اقتراب نهاية الاجتماع .

3-من الخطورة بمكان أن يكون الخلاف ناجمـــا عـــن تـــرف فكري، ورغبة في الجدل من أجل الجدل . لأن كثرة الجــدل تفسد العمل ، وتورث الملل ، وتجعل الوصول إلـــى نتـــائج عملية غاية في الصعوبة . وقد لا تكون هناك مواقف مسبقة مقولبة تتميز بالتحيز المسبق بين المشاركين ، كما هو فـــي الحالة الأولى الواردة سابقا ، بل يكون الدافع هـــو "خـــالف تعرف" أو حب الظهور ، أو الرغبة في المماحكة . وعلـــى الرئيس أن يتنبه هنا أيضا إلى احتمال كون مشارك ما يريــد البقاء في دوامة بند ما ، ولا يريد الخروج إلى معالجة أمور أخرى ، ولعله يريد كسب الوقت مثلا بانتظـــــار تغيـــيرات معينة ، ولتوضيح ذلك نقول :

افترض أن هناك مناقشة لمشروع قرار حول إلغاء العمـــل الإضافي أيام نهاية الأسبوع . وان مشروع القرار التالي يتعلـــق بفاتورة التأمين الصحي . وهناك مشارك لديه معلومة تفيد بـــأن رئيس مجلس الإدارة سوف يتغير مع حلول موعـــد الاجتمـــاع التالي ، وأن المرشح رئيسا جديدا هو شخص يتفـــق مـــع هـــذا العضو تماما في آرائه حول التأمين الصحي . لا شـــك أن هـــذا المشارك سيفكر على الشكل التالي :

" حسنا ، لأدعهم يخوضون الآن في العمل الإضـــافي ، فـــهذا قضية لا تعنيني كثيرا .... المهم أن لا ينتقل الاجتماع الحــــالي إلى مناقشة التأمين الصحي ، لأن الرئيس الحالي لـــه صوتـان سيكونان ضدي ، أما إذا أجلت مناقشة الموضوع لما بعد التغيير ، فأنني سأكسب صوت الرئيس المقبل . لا بـــد أن ينتــض هــذا الاجتماع إذن قبل إنهاء موضوع العمل الإضــافي ، ويجــب أن امنعهم من البدء بمناقشة التأمين الصحي ، بكل هدوء ، مستخدما كل ما أستطيع من قدرة على الجدل من أجل كسب الوقت .

وسنأتي لاحقا على المزيد من تقنيات معالجة الخلافات، قبـــل أن تتحول إلى صراعات . إنما نذكر هنا ، بأن كل رئيس اجتماع لا بد أن يجد في اجتماعه:

- مشاركين صانعي مشاكل
- مشاركين همهم حل المشاكل
- مشاركة محايدين ، بانتظار مـــا ســوف يتمخــض عنـــه الوضع.

إن الرئيس الناجح يقلل من تدخلاته المباشـــرة، ويحـــاول جعـــل الأجنحة المختلفة تعالج مشاكلها ، يجب لا يَكون طرفا ، بل راعيا للإجتماع بكل أطرافه . إذ أن من الخطـــورة بمكـــان أيضـــا أن يتصور أي مشارك أو أي تيار داخل الاجتماع ، بأنه إلابن المدلل للرئاسة ، وأن ما يريده كائن لا محالة .

كما أن رعاية الاجتماع ككل تقتضي الإنتبـــاه إلـــى مـــا تســـمى "بالأغلبية الصامتة". إن الأغلبية الصامتة موجودة في كل تجمـــع بشري ، ودائما نجد أن النخبة أعلـــى صوتـــا مـــن الأغلبيـــة . والمشكلة تكمن في وجود أفكار وحلول كافية غير معروفـــة فـــي رؤوس بعض الصامتين ، وعلى الرئيس ، أن يجند خبراته كلـــها، كي (يخمن) ويكتشف أماكن هذه الأفكار والحلول ، ويخرجها إلى النور. وليس كل صامت يصمت عـــن حكمـــة ، فـــهناك أنـــاس استمرار صمتهم أفضل لهم وللآخرين وللعمل . ولكن مثل هـؤلاء لا ينبغي أن يكونوا داخل الاجتماع أصلا .

مما سبق يتبين لنا أن هناك موضوعين مهمين جدا، لا بـــد مـــن الإسهاب في تناولهما ، وهما :

- معالجة الصراعات .

● تشجيع المشاركة.

رابعا : الصراعات وعلاجها

تختلف مفاهيم " الصراع" ومعاينه ، ولكننا لغايات هذا المبحث ، سوف نقصر تعريفنا للصراع على أنه تحول الخلاف من حالة آنية مؤقته، إلى حالة أكثر ديمومة . أي أن الخلافات عندما تستحكم وتتشابك تتحول إلى صراعات ، وهذه الصراعات :-

قد تكون علنية مكشوفة ، وحينها يكون معروفا أن شخصا ما يناصب شخصا آخر العداء والبغضاء .

وقد تكون الصراعات مخفية مضمرة، لأسباب تتعلق باللياقة العامة ، أو بناء التحالفات ، كأن يكون (س) على علاقة صراع مع (ص) ولكنه يرى أن هذا الصراع لا بد أن يتراجع في مرحلة ما ، وأن عليه أن يتحالف مع (ص) الآن لمواجهة (ع) لأن (ع) هذا خصم عنيد وقوي .

وقد تكون الصراعات معنوية تدور حول الهيبة ومظاهر النفوذ ، ومن يأخذ " صدر المجلس" . كما قد تكون الصراعات مادية ناجمة عن تضارب قوي في المصالح، كما يحصل عندما يكون

الهدف هو التنافس على حصة ما من أسهم شركة ما بين شخصين أو مجموعتين .

وقد يكون الصراع اجرائيا أيضا ، أي قد يكون ناجما عن سوء اتصال، بين شخصين ، نتيجة عدم تفهم أحدهما لرسالة الآخر ، أو نتيجة خلل في " الوسط الناقل" ، فكم من صراع نشب بين مديرين لا لشيء إلا " قيل وقال " سكرتيرتين بينهما نفور ما لأي سبب من الأسباب .

إن أي صراع يولد ويتطور داخل اجتماع ما وبسببه يظل من السهل التعاطي معه وإخماده، قياسا بالصراعات الأخرى التي تتفاقم خارج مكان الاجتماع، وعلى مدى أيام وشهور وسنين ، ويأتي مكان الاجتماع وزمانه ليشهدا تفجير هذه الصراعات . إن مثل هذا الصراعات المزمنة تتطلب دربة ودراية عالية لإدارتها داخل الاجتماع . إن الصراعات التي تدور حول مواضيع الاجتماع يجب أن تعالج داخل الاجتماع ، أما الصراعات التي يكون الاجتماع ساحة تفجيرها فقط، فقد يكون من المستحيل علاجها ، وبالتالي ، فإن دور الرئيس هنا يكون " إدارة الأزمة " لا " حل الأزمة " .

يتبين مما سبق ، أن المهمة الأولى لرئيس الاجتماع وفائدة هي أن يتفهم الإطار العقلي العام لأسباب الصراع ، المحتمل بين المشاركين ، وأن يرسم في ذهنه خريطة مسار واحتمالات تطورات هذه الصراعات المحتملة ، كي يضع احتمالاته، وأساليب المعالجة التي قد يتبعها عند كل مرحلة .

إن الصراع لا ينشب إلا إذا كان الموضوع المطروح مهما، بالنسبة إلى الأطراف المعينة والأفراد المشاركين (باستثناء ما أشرنا إليه من حب الجدل لأجل الجدل)، ولا يكون الموضوع مهما إلا إذا تعلق بوجود اختلافات حادة في المفاهيم ، والقيم، أو المصالح ، أو النتائج المرجوة من الأمر المطروح . لا بد أن يكون الموضوع مهما حتى يدور جول صراع . هذه هي النقطة الأولى ، أما النقطة الثانية، فهي أن من يبادر و / أو يقود الصراع لا بد أن يكون لديه شعور عام بالثقة بالنفس ، وبالقدرة على قيادة دفة الموضوع ، وبأنه على اطلاع جيد على كل الأبعاد ذات العلاقة ، أي أن الشعور بالقدرة والاقتدار هو المحرك الثاني للصراع .

أما العامل الثالث ، فهو أن أي طرف مصارع " لا بد أن يشعر بوجود ند له على حلبة الصراع، وبخلاف ذلك ، فإن رغبته في

إذكاء إوار الصراع تخف . لأن الإنسان بطبعــه لا يميـل إلــى مواجهة من يعتقد جازما أن مقدراتهم دون مقدراته وقدراته بشكل كبير. وفي مواجهة أنواع الصراعات التـــي قـد يواجـها قـائد الاجتماع ، فإنه لا بد أن يتذكر ، أنه لن " يصلح الكون " ، وأنــه غير مطلوب منه أن يغير نفسيات وشخصيات المشاركين ، بل إنه غير مسؤول عن الحالة العاطفية لبعض المشاركين والتي قد تسهم في إذكار نار الخلافات ، ومن ثم تأجيج الصراعات داخل قاعــة الاجتماع .

إن مهمة قائد الاجتماع تنحصر في تحقيق أهداف اجتماعه، بـأقل قدر ممكن من الضنك والوقت، وبشكل يحظـى برضـا أغلبيـة المشاركين ولا مجال له لأن يفكر بإنهاء الصراعات من العالم، أو من اجتماعه لمجرد رغبته بأن يتعاطى الجميع مــع المواضيـع المطروحة بهدوء وموضوعية، وبروح من التعاون بدل التنـافس، وعليه بعد أن استوعب الاطار العقلي العام الذي واكـب ظـهور الصراعات، أن يرسي بنفسه النموذج أو المثـال للتعـامل مـع الصراع على أنه " خلاف لا يفسد للود قضية " ، وتاليـا بعـض الخطوات الارشادية العامة التي تعينه في ذلك :

- اعتبار الخلافات طبيعية، ومتوقعة، بل إنها مصدر جيـــد لتنوع وتعددية مصادر الاراء والمعلومات، مما يزيد من قدرة المشاركين على استجلاء أهدافهم والوصــــول إلــى الحلــول الأفضل للمشكلات .

- ويقتضي ما سبق من رئيس الاجتماع، أن لا يتراجع عــن أي طرح طرحه، إذا لم يكن هناك سبب للتراجع غير الرغبــة في تجنب الصراعات والمواجهة، كما ينبغيـــي أن لا يمنعــه الخوف من الصراع من طرح أي أمر مدرج علــــى جــدول أعماله، أو يؤمن بأهميته .

- وعلى الرئيس أن يتجنب الاسترضاء ، أو المساومة، مــع ذوي الأصوات العالية ، كأن يفكر مثلا بأنه يمكن أن يمـــرر النقطة الفلانية لصالح "س" من المشاركين، كي يضمن سكوته على نقطة أخرى ، إن هذا يشكل خلطا غير مبرر للمواضيع، كما أن المواضيع المطروحة، لا ينبغي أن تتحول إلى جوائــز أو مكافآت ، تصرف لهذا المشارك أو ذاك مكافأة لـــه علــى موقف هنا، أو موقف هناك، فإذا حظيت وجهـــة نظـــر " س" بتأييد الأغلبية حول البند رقم ١، فلا ينبغي الخوف مـــن رد فعل ص الصاخب إذا حظيت وجهة نظـــر س نفســه بتــأييد

الاغلبية حول البند رقم 2 أيضا، إن الاجتماع ، ليس مباراة يجب أن تنتهي بالتعادل، ولا مكان فيها لغالب أو مغلوب ، لأن الاجتماع ككل هو الذي يكسب أو يخسر وليس اشخاصه كأشخاص .

- وكرئيس للاجتماع ، فإن عليك أن تعرض مواقفك بعقلانية ومنطقية، ولا يعني استماعك إلى وجهات نظر الآخرين ، وتفهمك لمواقفهم، أن تذعن لهم تماما في مسألة تعتقد أن الصواب قد جانبهم في فهمها . كما أن حزمك وصلابتك لا يعنيان أن تتشبث بوجهات نظرك بشكل مطلق، بل عليك في كل الأحوال أن لا تخجل من قناعاتك، ومن تصوراتك طالما انك مؤمن بها، وطالما أن المصلحة العامة هي هدفك وديدنك.

التعاون بدل الصراع

بعد أن ترسي بنفسك نموذج التعامل مع الصراعات، فإنه يمكنك السير خطوة أخرى، بأن تحل التعاون محل التنافس والصراع في أجواء الاجتماع وقد يكون هذا شعارا من السهل طرحه، ولكن تطبيقه أمر صعب جدا ، وبخاصة عندما ترتفع حرارة العواطف الشخصية داخل قاعة الاجتماع .

إن عليك أن تستحضر الأسباب التي تجعل البشر يميلـــون إلـــى التعاون بدل الصراع، وأن تحاول تطبيق المناســـب مــن هــذه الأسباب في اجتماعك، فلماذا يتعاون البشر ؟

- إنهم يتعاونون عندما يجد الواحد منهم نفسه أمام خطب لا قبـل له به، أو أمام مشكلة لا يستطيع حلها بمفرده، أو أمام خســارة لا يستطيع تحملها – لوحده، إن أفراد كثير من العـــائلات لا يجتمعون احيانا إلا عند وجود مشكلة يشعر كل واحد منهم أن لا قبل له وحده بها، أي أن الخطر الخارجي لا بد أن يـــؤدي إلى وحدة داخلية .

- هذا هو مدخلك الأساسي في محاولة تحويـــل الصـــراع إلـــى تعاون : " ليست المشكلة بيني وبينك ، إنما كلانا نواجه نفــس المشكلة".

- كما أن كل إنسان يميل إلى التعايش مع الطرف الاخر، بـــل ويحاول التعاون معه، إذا شعر أن استمرار التصعيد ســـوف يؤدي إلى "كسر العظم" مع الطرف الآخر ، بأن ينسحب مـــن الشركة ، أو يوقــف المفاوضـــات إلـــخ، أي أن قـــدرا مـــن المواجهة، وعدم الرضوخ، تؤدي إذا مورست بشكل محســوب

إلى لجم غلواء الصراع، وإفهام الطرف الذي يذكيه، بأنه إنما يقص الغصن الذي يجلس عليه .

- كما يميل الإنسان إلى التعاون حين يشعر بالمساواة مع الطرف المقابل، وان علاقته به تستأهل التراجع عن بعض عوامل التفجير، وحين يؤمن أن لا مجال للقول " إما أنا أو هم".

- أخيرا فإن الإنسان يغير موقفه الهجومي المصارع ، بموقف أكثر لينا ، إذا اتضحت له تصورات ومفاهيم جديدة، كانت غائبة عنه، أو وصلت إليه سابقا بشكل خاطئ نتيجة سوء اتصال أو نحوه .

ومن المهم أن نلاحظ أن التعاون لا يصبح بديلا فوريا للصراع بل إن هناك اشكالا أخرى للتعاون غير المباشر : فالمهادنة قد تصبح شكلا من أشكال التعاون المبتدئ، أي أن طرفا مغذيا للصراع قد يخشى رد فعل (أو انتقام أو عقاب) الطرف الآخر ، مما يجعله يميل إلى المهادنة في هذا الموضوع ، وتأجيل طرحه على الأقل ، ولنفترض مثلا أن مشاركا طالب بإعادة رأسملة الشركة في غضون فترة ما ، وأصر على طلبه، وعلى

ادراجه في جدول الاعمال، وهنا هب أحد " أصحاب الرؤوس الحامية" وأعلن أنه إذا أصر على طلب إعادة الرأسملة، فإنه يطلب تصفية الشركة تصفية فورية كائنة خسائر ذلك ما كانت ، على الطرف الذي بادر إلى التأزيم أن يفكر الآن مليا: إن التصفية الفورية ستضر به اكثر من أي شيء آخر ، وحيث أن الطرف الآخر قادر على تبني هذا الطرح لدى مختلف الجهات المعنية، فإن من الأفضل ، السكوت على موضوع اعادة الرأسملة الآن .

كما يمكن تأجيل أي موضوع خوفا من ردود الفعل المحتملة، وتأجيل التفجير يفيد، إذ يوفر فرصة للعمل معا، قد تؤدي إلى اصلاح المواقف المتباينة، وردم آية هوة قد تكون موجودة بين طرفين .

وعلينا أن نتذكر، أن هناك اشخاصا على استعداد دائم للتضحية بأي شيء تجنبا للدخول في مواجهات أو صراعات مكشوفة مع الاخرين، على حين أن هناك اشخاصا آخرين تظل المشاكسة من سمات شخصياتهم مهما كان الموضوع المطروح، وعليك أن لا توصل النوعية الأولى إلى حد الانفجار ،وأن لا تسمح للنوعية الثانية بممارسة هوايتها على حساب الاجتماع ، وعلى حساب الاخرين، مما يتطلب منك أن تغير اساليب عملك

حسب مقتضى الحال، أتتذكر الخلفاء الراشدين ؟ كم كان أبو بكر الصديق رضي الله عنه سمحا لين العريكة، وكيف كان موقفه مع المرتدين ؟ كيف لهذا الشخص المتسامح أن يعلن الحرب الشعواء " لو منعوا عنه عقالا كانوا يؤدونه لرسول الله ﷺ ؟"... والآن ، ما علاقة ذلك بقيادة الاجتماعات؟ المقصود بذلك أن لا تكون شخصيتك مطبوعة بطابع واحد، من الشدة أو المهادنة، بل أن تحاكم المواقف والاحوال وتبني مواقفك على أساسها .

- عندما يفجر أحدهم موضوعا عاطفيا أو شخصيا، كأن يقول : " إنه مصر على ضرورة ضبط التجاوزات الخاطئة في علاقات المديرين بموظفاتهم" فإن عليك أن تلجأ إلى المواجهة العلنية، ولا مجال هنا للتسويات، أو تليين المواقف ، بل لا بد من استخدام الصلاحيات بشكل كامل، وطلب تقديم المعلومات والوثائق، وتحويل الأمر إلى اللجنة القانونية، وليتحمل كل طرف بعد ذلك مسؤولياته كاملة، أن المواجهة لا تعني " الاشتباك بالايدي" بل طلب التوضيح، وطلب بيان المعلومات والمعطيات التفصيلية ، ومقارعة الحجة بالحجة، إلى أن تنتهي الزوبعة. أي يجب تحويل الصراع من صراع

ذاتي إلى صراع موضوعي ، ونقله من العموميات إلى التفاصيل المعلوماتية الدقيقة .

- لاحظ أنك لم تأت إلى موقع القيادة من فراغ ... إن لديك سلطتك وصلاحيتك وقوتك المادية والمعنوية ، لك متى رأيت ذلك مناسبا أن تفرض الحل الذي تراه مناسبا أكثر من سواه، ولا يعني ذلك سوء استخدام للسلطة ، أو افراطا في الديكتاتورية ، ولا ضير أن يكون هناك تمييز وتفريق بين نوعين من القرارات :

نوع يصدر عن الاجتماع ، وآخر يصدر عن رئاسة الاجتماع . ولا بد من هذا الأجراء عندما تكون هناك حالات خرق لأنظمة داخلية ، أو مسلكيات غير مناسبة من بعض الاعضاء ، تؤدي إلى توتير الأجواء .

أما عندما تجد أن الصراع هو تعبير عن وجود مراكز قوى، فلا مانع من أن تقتحم هذه المراكز ، وأن تحدد القوى التي يمكن أن تلتقي وإياها على صعيد واحد، بشكل يمنحك أغلبية لاتخاذ المواقف والقرارات ، وتذكر أنك كرئيس للمؤتمر ليس لديك صداقات دائمة، وإنما لك مصلحة واحدة دائمة وهي انجاح

المؤتمر ، وخروجه بالقرارات التي تحقق الأهداف التي انعقد لأجلها .

- وإذا ظلت هناك صراعات مستحكمة لم تتمكن من حلها بالأساليب السابقة ، فإنك يمكن أن تلجأ إلى التسوية ، من خلال تحليل الصراع إلى عوامله الاولية، والبحث عن نقاط الالتقاء بدل الخوض في نقاط الاختلاف . وهذه التسوية قد تعني نزع فتيل الصراع مؤقتا، إما بأساليب شخصية أو غير ذلك . إن حل الحد الأدنى يعني أن هناك حلا، أما وضع الموضوع تحت السجادة، والتظاهر بعدم وجود خلاف ، فإنه يعني تأجيل المشكلة فقط دون حلها ... " إنه حل اليوم، ولكنه مشكلة الغد". أي أن هناك مشاكل قد تتفاقم إذا تم تجاوزها، أو الإلتفاف عليها لصالح المجاملات الشخصية .

ولا يعني ذلك أن التأجيل شر كله، إذ أنك قد تفرض التأجيل إذا شعرت أن هناك فريقا تعوزه المعلومات حول الموضوع المطروح ، ولنفترض أن (س) دخل في صراع مع (ص) حول أجور عمال المياومة، وطلب (س) وقف العمل بنظام المياومة مع العمال . ومن جهته شعر (ص) أن هذا الطرح موجه ضده ، لأن لديه حصة الأسد إذ أن معظم عمال المياومة يقوم هو بتجنيدهم

للعمل مع الشركة ، وعندما استفحل الخلاف، فإنك أعلنت عن تأجيل النظر في الموضوع إلى الاجتماع اللاحق ، مشترطا على " س " أن يقوم بإعداد البيانات المالية المطلوبة عن أجور عمال المياومة وإنجازاتهم خلال السنة الماضية حتى تتضح الصورة أمام أعضاء الاجتماع . وبهذا التأجيل (الإيجابي) فإنك تفوز بنقطتين : أن (ص) أصبح أكثر ميلا للإقتناع بالطرح بعد أن أصبح يحاور أرقاما ومعطيات وحقائق ، وليس شخصا حاد المزاج مثل (س) . والنقطة الثانية ، هي أن (س) نفسه يصبح أقل شراسة، لأن التعامل مع أرقام سنة كاملة يحتاج برود أعصاب، ولا يحتمل العصبية ، وإذا كان شن هجوم شفهي أمرا مقدورا عليه في كل حين ، فإن إعداد تقرير خاص لا يتم بنفس السرعة والتسرع والمبالغة والعاطفية ... وغير ذلك من عوامل التأزيم .

- ونعود أخيرا إلى التذكير بحقيقة أن الإبداع في اختراع البدائل ، هو السلاح الأمضى في مواجهة الصراعات والأزمات، ولننظر فيما يلي من خطوات :-

- المنسوب العاطفي مرتفع : عليك أن تفكر فورا برفع المنسوب العقلاني بحيث تستقيم أمور الاجتماع . إن الشخص المتوتر لا يصغي إلى شريكه في الحوار فعلا ، بل إنه يستغل وقت

حديث الطرف الآخر ، ليفكر في (هجومه) المقبل، وليتصيد الأخطاء والهنات وزلات اللسان التي قد يرتكبها الطرف الآخر ، كل ذلك كي يظل يظهر بمظهر المنتصر في النقاش . ولك أن تتدخل بين فترة وأخرى ، وتطلب من الطرف الأول أن يلخص أقوال زميله في الحوار ، أو أن يستعرض وجهة نظر خصمه ! فإن أدى تلك المهمة بنجاح، فإنه شخص كفء، وتستحق وجهات نظره مزيدا من النقاش . أما إن أخفق وتبين انه غير ملم بوجهة نظر زميله وأنه لم يكن يستمع فعلا ، فإن (شعبية) مقترحاته عند الاعضاء الآخرين سوف تتردى ، ولن تحظى طروحاته بالجدية اللازمة عند زملائه ، وبذلك يكون قد حسم الصراع لغير صالحه بنفسه . يجب أن يكون كل طرف في خلاف متفهما تماما لطروحات الطرف الآخر . ضمن جو من العقلانية ، مع التركيز على الأرقام والحقائق ، لا على الأشخاص والمواقف .

- الوضوح بدل الغموض : إذا حمي الجدل ، فاسأل نفسك : هل الأهداف الأساسية للاجتماع مفهومة لدى المشاركين، وهل بقيت هذه الأهداف على حالها، أم أن كل شخص أصبحت له أهداف خاصة من الاجتماع حالها؟ إن البديل لحالة الصخب

الحالية هو اعادة الحيوية إلى الأهداف الأصلية وايضاحها والاتفاق عليها، والالتفاف حولها ، بدل الالتفاف عليها، ويشمل ذلك التأكد من وضوح جدول الأعمال في أذهان الحاضرين ، واستيعابهم التام للمواعيد النهائية ولتوزيع وقت الاجتماع، وتحويل بعض المواضيع إلى لجان فرعية حتى لا تلتهم وقت الاجتماع، ولا ننصح هنا بما يذهب إليه البعض من السماح لبعض الاعضاء الغاضبين بتنفيس غضبهم، بل لا بد كما ذكرنا للتو ، من كبح جماح العواطف والتركيز على العقلانية، إن 70% من الصراعات يمكن حلها بتوضيح الأهداف وتنظيف قنوات الاتصال من عوامل التشويش التي قد تعتريها، على حين أن 20% من هذه الصراعات ، تحتاج مفاوضات حقيقية لحلها، وإذا استعصت عليك العشرة بالمئة الباقية فحولها إلى لجنة فرعية، أو إلى لجنة تحكيم أو إلى طرف ثالث محايد (كما يحصل عند انتداب فاحص حسابات مستقل لحل بعض الخلافات).

- ومن البدائل الأخرى التي تسهم في تخفيف التوتر، الابقاء على اللقاء أو الاجتماع، مع تغيير الموضوع، إذ يمكن تخفيف التوتر العاطفي الناجم عن المواجهة باللجوء إلى الطرافة

والدعاية المحسوبة جيدا أو بأخذ استراحة إما في نفس المكان أو في قاعة ضيافة مجاورة إن توفرت، ويمكن أيضا تحويل عمليات الجدال الصاخبة إلى " لعبة" مسلية ، بتقسيم المشاركين بين مؤيد ومعارض، حيث يطلب من المعارضين شرح الأسباب الموجبة للتأييد (وليس الاعتراض)، والعكس بالعكس ، بحيث يتم تغيير المواقف، ويجد كل فريق نفسه وقد تبنى مواقف الفريق الاخر، ومن فوائد ذلك: استجلاء كل مناقب ومثالب أي مشروع ، وطرح سلبياته وايجابياته تحت الضوء، كما أن تخفيف حدة التوتر بهذا الشكل يساعد افراد الاغلبية الصامتة على الإدلاء بما لديهم، والخروج من دائرة الحياد السلبي إلى الحياد الموضوعي مما يساعد على تصويب مجرى النقاش .

خامسا: تشجيع المشاركة .

لعل مدى حماس الاعضاء للمشاركة من أكثر المؤشرات وضوحا على نجاح أو فشل الاجتماع أو المؤتمر، وحتى لو حصلت على أغلبية مطلقة لتمرير ما تريد من قرارات في ظل جو من اللامبالاة وعدم المشاركة، فإن عليك أن تشك في سلامة الموقف، لأن هذه اللامبالاة قد تؤدي إلى عدم الحماس لتطبيق وتنفيذ

القرارات التي تم اتخاذها ، بل إن هذه اللامبالاة قد تكون دليلاً على أن الاعضاء تبنوا مواقف وقرارات غير مدركين لابعادها ، إما كمجاملة شخصية، أو للتخلص من متاعب النقاش والبحث، هذا وإن من أسوأ نتائج عدم المشاركة في الاجتماعات، هو فرض مواقف احادية الجانب، تفتقر إلى التعددية الفكرية والتنوع فما الذي يؤدي بالاعضاء إلى هذه اللامبالاة ، أو إلى هذا الحياد السلبي ؟

- قد تكون المواضيع المطروحة أحيانا صعبة الفهم، أو عصية على الادراك، مما يجعل بعض المشاركين يحجمون عن الخوض في النقاش تجنبا لأي إحراج، وخوفا من اتهامهم بالجهل، وتعود الصعوبة احيانا إلى أسباب خطابية (عدم وضوح الكلام، أو زيادة المصطلحات المعقدة فيه ...الخ) وقد تكون ناجمة عن الموضوع نفسه، فهناك مواضيع طبية أو قانونية أو هندسية لا يستطيع غير المتخصصين الخوض فيها.

- وقد يكون الموضوع سهلا على الفهم ، ولكنه باعث على الملل، إلى حد أن مظاهر ذلك الملل تبدو على بعض المشاركين، فهذا يأخذ إغفاءة قصيرة، وذاك يغطي فمه بظاهر يده كي يخفي تثاؤبه، وثالث ما يفتأ يتململ في مقعده ...الخ .

- ومن أسباب العـــزوف عـــن المشـــاركة جنـــوح بعـــض المشاركين إلى ما تسمى بعمليات "الكولسة" أو " التنـــاجي " وكأنه في اجتماع خاص مع جاره أو مع ثلة مـــن جيرانـــه ، وحيث أن الشخص الواحد لا يستطيع أن يشارك في اجتماعين في نفس اللحظة، فإن الاجتماع الأساسي هو الخاسر الكبـــير من حلقات الهمس، أو الاجتماعات الثانوية، إن (الاجتماعـات الثانوية) قد تكون قصيرة جدا، لا تزيد عن ســؤال مشـــارك زميلا له عن صحته وأحواله ، ومدى تقدم ابنته في دراسـتها، وقد تطول مثل هذه الاجتماعات والكولســـات وتتحـــول إلـــى اجتماع فعلي يعقد على هامش الاجتماع الأصلي ، وذلك حيـن يكون هناك مشارك ما لديه فكرة ما، ويخشى عرضها علـــى مجموع المجتمعين ، فيلجأ إلى طرحها بسرعة على جـــاره ، كي يستطلع ردود الفعل المحتملة على فكرته . وقد يكون مثل هذا الشخص بحاجة إلى جرعة مـــن الشـــجاعة ، إذ انـــه لا يستطيع المواجهة والحديث إمام عدد كبير من الناس ، فيلقـــي بفكرته إلى جاره ، لعل هذا الأخير يحملها وينافح عنها أمـــام المجموع.

ن رئيس الاجتماع يتحول هنا إلى معلم مدرسة ينبغي
ضبط مسار درسه ، الحفاظ على الهدوء في غرفة
، بأقل قدر من الضجيج ، وبأعلى درجة من ضبط
.

وعلى رئيس الاجتماع ، أن ينتبه أيضا إلى أن هنالك
مشاركة في المؤتمرات ، انهم موظفون يحرصون
أن يتم انتدابهم إلى كل اجتماع وكل مؤتمر نيابة عن
هم وأقسام عملهم ، فالأمر بالنسبة إليهم هو نوع من
آت ، أو الوجاهة . ونادرا ما يأبه هؤلاء بما يجري
الاجتماع أو المؤتمر ، بل انهم يفضلون بناء
ات العامة أو الشخصية على هامش الاجتماع أو
مر . إنهم صامتون داخل الاجتماع صمت أبي
، أما في قاعات الاستراحة أو المطعم ، فإنهم لا
ون ألسنتهم في أفواههم إلا قليلا . والرئيس الفطن
كيف يتعامل مع هؤلاء قبل بدء الاجتماع ، من
التدخل بكياسة ولباقة لاختيار الأعضاء بالتنسيق مع
ت المختلفة المعنية بحيث يقلل من حضور أصحاب
هر هؤلاء داخل اجتماعه أو مؤتمره .

يتضح مما سبق أن عدم المشاركة قد يكون ناجما عن مرض عضال ومستعصيا علـــى العـــلاج لـــدى بعـــض المشاركين ....هؤلاء لن يشاركوا بفاعلية مـــــهما فعلـــت رئاسة المؤتمر . ولكن هناك حالات عدم مشاركة قابلـــــة للعلاج ، هي التي سنحاول تسليط الضوء عليها تاليا :

إن هناك مظاهر تدل على إهتمـــام أو عـــدم اهتمـــام العضو بالاجتماع . ومن يهتم بالاجتماع ، من المفـــروض أن يكون مشاركا جيدا وبناء ، فكيف نرصد مدى توفر هذا الاهتمام لدى العضو المشارك ؟

- يمكننا أن نلاحظ انه حضر إلى مكان الاجتماع فـــي الموعـــد المحدد أو قبل ذلك بقليل .

- كما نلاحظ أيضا انه يأخذ مكانه المحدد له ، منتبها إلى الحيز الفيزيائي لجاره . ويجلس بشكل لا يشكل تعديا على مجاوريه، بل يدل على اهتمامه بهم واحترامه لهم . ويتوجه نظره إلـــى الرئاسة ، وليس إلى (ديكور) القاعة ، ويجلس جلسة معتدلة ، لا متحرفا إلى جار عن يمينه ولا متحيزا إلى جار آخر عـــن شماله .

- واحيانا يمكننا أن نلاحظ أن كان العضو قد حضر للاجتماع أم لا ....إن من يتأبط حقيبته أو ملفاته ، ويحمل دفتر ملاحظاته ، هو شخص حضر لاجتماعه ، وليس كمن يأتي خالي الوفاض ، إلا من سبحة يعبث بها .

- كما أن التجارب والخبرات السابقة تفيد في تحديد قابلية العضو للمشاركة أو عدم استعداده لذلك ، من حيث جديته في الاستماع إلى الزملاء ، والمساهمة في طرح أفكار موضوعية حيال ما هو مطروح للنقاش ، والمساعدة على حفظ النظام وضمان سلامة سير الإجراءات ، وتقديم المعلومات الراجعة المفيدة إلى رئاسة الاجتماع . كما يمكنا أن نلحظ إن كان بعض المشاركين قد تابعوا القرارات السابقة بكل همة ونشاط، أم انهم لم يفعلوا شيئا منذ الاجتماع السابق وحتى الاجتماع الحالي .

- كما أن الوقت السابق للاجتماع (وقت التحضير) يكشف الكثير عن الأعضاء المشاركين بفاعلية ، ويميزهم عن سواهم، فالعضو الفعال يتقصى قبل موعد الاجتماع عن أهداف الاجتماع ، وعن دوره ، ويؤكد على حضوره (باتصال

شفهي أو مكتوب) ، ويسأل عن المعلومات التي قد يحتاجها ، ويهتم بما يخطط له زملاؤه الآخرون .

دور الرئيس في تشجيع المشاركة :-

بعد أن تعرفت إلى أسباب العزوف عن المشاركة ، وبعـد أن تعرفت إلى نوعيات من لا يشاركون ، فإنك تستطيع القيام ببعض الإجراءات التي تدفع كل من لديه استعداد جيد للمشـاركة إلـى الإدلاء بدلوه ، وتفعيل الجلسات ، وذلك بأن تبقى على اتصال مع الجميع ، وتبقي الجميع على اتصال معك . وهنا تأتي فائدة القدرة على طرح الأسئلة المناسبة ، بالكلمات المناسبة ، فـي المواقـف المناسبة . أي أنك يجب أن تنتبه إلى صياغة أسـئلتك ونوعيتـها (مباشرة أم غير مباشرة) مثلا ، وان تنتبه أيضا إلى من تطرحها عليه ، فهل هي موجهة إلى فرد بعينه، أم إلى مجموعة أشـخاص أم إلى كل الحاضرين، وأخيرا: ما الذي تريده من السؤال ؟ هـل تريد استثارة ردود فعل واستجابات من أكبر عدد ممكن؟ أم تريـد الحصول على ردود محددة؟ يجب أن تراعي أيضا عدم توجيـه أسئلة فردية مخصصة وموجهة، إلا عندما تشـعر أن الاعضـاء مرتاحون في أماكنهم، ويشعرون بألفة مع محيطهم، وعليك فـي مطلق الأحوال أن تتجنب الأسئلة الاستفزازية التي قد تثير حفيظة

المشارك، أو تشكل تعديا شخصيا عليه، ولتكن قاعدتك الذهبية في طرح الأسئلة هي:

إذا أردت اجابة واضحة ، فإن علـــي أن أسـأل سـؤالا واضحا.

وإذا أردت اجابة محددة بنعم أو بلا، فإن علي أن اوجـــه سؤالا مغلقا،

وإذا أردت اجابة بكلمة عن موعد أو مكان أو اسم، فـــإن علي أن أسأل أسئلة من نوع من ؟ ماذا ؟ أين ؟ متى ؟ كيف.

يجب أن تسأل سؤالا جيدا، حتى تحظى بجـــواب جيـد، وأسأل الناس ما تحب أن يسألوك ، وبنفس الطريقة التي تحـب أن توجه لك الأسئلة فيها، وحتى عندما تكون بصدد الرد على محاولة استفزاز من أحدهم، فإن عليك أن تحافظ علـــى رباطـــة جأشـك وانضباطك ، وقد يسألك بعضهم اسئلة لا تعرفها، وهذا طبيعـــي ويمكنك أن ترد بأنك لا تعرف وهذا مقبول إذا حصل مرة خـــلال كل اجتماع، ولكن إظهار عدم المعرفـــة ، بمناســبة ومــن دون مناسبة، وفي كل اجتماع ، يغدو أمرا غير مستساغ كما يمكنك أن ترد على السؤال بسؤال، ولكن هذا غير مناسب عندمـــا يتكـرر

كثيرا، إن من الطبيعي أن يواجه أي إنسان بأسئلة لا يدري لها جوابا، سواء شاء السائل أن يضعك في قفص الاستجواب، أم أنه كان يريد المعلومات فعلا، وفي الحالين فإنك تستطيع أن تحيل الأمر إلى أهل الاختصاص ، وستجد في كل اجتماع – حتى لو كنت لا تعرف جميع المشاركين عن قرب – أشخاصا سيقفون معك، ولن يبخلوا بمعلوماتهم، وبالتالي، فإنك يمكن أن تنتدب شخصا محددا للإجابة على سؤال لا تعرف أنت اجابته: "كأن تقول : إنني آمل أن يعطينا المهندس (س) فكرة حول هذا الموضوع من واقع عمله كمشرف على التنفيذ في هذا المشروع"، أو يمكنك أن تطلب متطوعين للاجابة : إنني أتمنى أن يتطوع أحد الاخوة المهندسين لشرح ابعاد هذه المسألة .

أنواع الأسئلة :

- **كيف تفكر ؟ بدل كيف تشعر ؟**

لا شك أنك تريد تشجيع الاعضاء على المشاركة، وأنك بحاجة إلى أن تبقى قريبا منهم، ولكن عليك أن تتذكر :

1-انك لا ينبغي بأي حال من الأحوال أن تعبر عن تحيز جنسوي أو طائفي أو شللي تجاه أي مشارك أو مشاركة .

2-أن هدفك دائما هو خفض مستوى العواطف، والتوجه نحو القضايا المهنية لا الشخصية .

ومن هنا يتبين لك أن الأسئلة التي تستوضح عن المشاعر والعواطف، تبدو أسئلة غير مناسبة لاجتماع مهني ... وكأمثلة فإنه يمكنك استبدال الأسئلة الواردة على يمين الجدول، بأسئلة من شمال الجدول التالي :

• أود أن أعرف ما يشعر به زيد	• أود أن أعرف افكار زيد حول هذا الموضوع؟
• زيد ، ما هو رد فعلك على طرح عمرو؟	• زيد، كيف تقيم الطرح المتعلق بالوحدات الجاهزة ؟
• ولنسمع إلى ما يقوله زيد بهذا الشأن. إن لديه أقوالا ذات شأن.	• لننظر الآن في وجهة نظر زيد حول هذا الشأن.
• هل تقول أن هذا الطرح سيء؟	• إن لم أكن مخطئا، فإنني فهمت أنك تعتبر هذا الطرح غير

مناسب .

- ليس هذا ما نريد ! هل لديك موقف آخر؟
- لقد سمعنا من الجميع ما عدا زيد ، زيد ، ما هو رأيك ؟
- أجبني بصراحة يا زيد عن رأيك في كذا وكذا ؟
- إنني أشعر أنكم لم تعطو زيد فرصة لقول ما يريد.

- قبل أن تتابع، اسمح لي بمقاطعة، هل تعني كذا وكذا؟
- لنسمع الآن من أحد لم يتحدث حتى الآن.
- زيد، إننا نريد الموقف النهائي بشأن هذه النقطة.
- اعتقد أننا يجب أن نعطي العاملين فرصة تبيان مواقفهم التي اقترح أن يعرضها زيد.

****أسئلة القوة بدل أسئلة الضعف:***

- أشعر أنني لن أصل إلى شيء، فلنؤجل هذه النقطة إلى الاجتماع القادم.

- إننا بحاجة إلى حقائق وأرقام، حول هذه النقطة، ولذلك اقترح تأجيلها حتى نحضر ما يلزم لها في غضون أسبوع من الآن .

- لقد أصابني الدوار، دعونا نوقف المشاركة ونستريح مدة نصف ساعة حتى تهدأ أعصابنا.

- اقترح تلطيف حرارة الجو، بدعوتكم إلى تناول بعض المشروبات الخفيفة، لمواصلة النقاش في هذا الموضوع الحاسم الذي يحتاج إلى قرار.

- إذا قررنا العمل بهذا الشكل، فما هي

- لنلخص أهم ايجابيات العمل بهذا

أسوأ النتائج المحتملة؟

- أظن أنني قد ضللت طريقي وسط هذا الصخب ، لماذا لا يلخص لنا أحد ما كل ما تم طرحه حتى الآن ؟
- على الرغم من كل ما قاله زيد، إلا أنني لا زلت عاجزا عن فهم موقفه حتى الآن فهل لخصت لنا أهم اعتراضاتك؟
- إنني أرى زيد يهز رأسه، لعل هذا الطرح لا يروق له.
- لا زلت عاجزا عن احدد ما الذي يتعين علينا عمله بالضبط.
- لم أفهم شيئا مما قلت يا زيد، وإن كان ما سمعته صحيحا، فلعلك تقصد...
- لقد حظي زيد بحصة الأسد في نقاشات هذا اليوم، وأرى أن نستمع إلى أشخاص آخرين، لان الوقت دهمنا.
- هل هذه هي الطريقة المثلى للتعامل معهم؟

الشكل.

- اقترح أن نستمع من السكرتاريا / أو أمين السر/ إلى تلخيص حول ما تم طرحه حتى الآن.
- تحسن صنعا يا زيد، لو لخصت لنا اعتراضاتك على شكل نقاط محددة .
- زيد، هل تعتقد أن هذا الطرح مناسب.
- لنستمع من المدير التنفيذي إلى خطوات العمل المطلوبة خطوة خطوة .
- زيد، هل تقصد ...؟
- بقي أمامنا ربع ساعة لمناقشة هذا الموضوع وآمل أن يعبر كل شخص بالدور عن موقفه في غضون دقيقة واحدة.
- هل هناك بديل آخر للتعامل معهم؟

- هل هذه هي الطريقة المثلى للعمل؟
- هل هذا هو التوقيت المناسب لهذا الطرح ؟
- هل بقي شيء آخر يمكن قوله بعد كل هذه المداولات؟
- لدينا طرق أخرى للعمل منها
- من يعتقد أن هذا التوقيت مناسب فليرفع يده .
- لماذا لا نحيل الأمر إلى التصويت.

وتظل هناك عدة نقاط مهمة حول تشجيع الاعضاء على المشاركة منها:

1. إن هنالك أناسا يقومون احيانا بأدوار الامعات ، وبخاصة عندما يتواجد مسؤولهم ، أو مدراؤهم في نفس الاجتماع، والامعة لا يتحدث إلا بعد أن يتحدث مسؤوله خشية أن يتبنى موقفا لا يعجب مسؤوله، وقد ينجم هذا السلوك عن خوف أو طمع تجاه ذلك المدير أو المسؤول، والامعة قد يكون محنكا وحاذقا في تبعيته ، وقد تكون فجة مكشوفة لكل ذي عينين، ولكل من ألقى السمع وهو شهيد . إن سلوك الامعات يغدو أزمة حقيقية إذا كانت المؤسسة المغنية تشجعه وترعاه، لأنه يحول بين الموظف أو المدير الناجح وبين الوصول إلى القمة بنزاهة وموضوعية، وعليك كشخص تنيط به مؤسسة مسؤوليات منها قيادة بعض اجتماعاتها، أن تنظر في حال مدراء هذه المؤسسة ، فإن كان هناك مدراء يحبون أن يحيطوا

أنفسهم بالاتباع والمريدين، فإن عليك مناقشة ذلك ومعالجته قبل دخول الاجتماع، ومن خلال المنابر التنظيمية المتاحة وفق قوانين المؤسسة ولوائحها، إذ لا أسوأ من اجتماع تقوده أنت ويشارك فيه رئيسك في العمل كعضو عادي، فإن كان من النوع الذي يصر على إظهار أهميته وهيبته بمناسبة وبدون مناسبة، فإنه سيؤدي باجتماعك إلى الفشل، فإذا طلبت رفع الجلسة للاستراحة ، احتج بأن ليس لديه وقت، " وأن لا بد من الانتهاء من النقاش لأن لديه موعدا أهم من كل الاجتماعات بعد نصف ساعة ! فهل تجعل الاستراحة طوعية، يذهب إليها من يشاء ويواصل العمل من يشاء؟ أم تؤكد على انك المرجع الأخير ، والموجه الأول لاعمال الاجتماع؟ أم تحيل الأمر على التصويت؟ وكيف سيكون موقفك أمام زملائك ؟ وكيف ستكون علاقتك مع مديرك هذا طيلة أيام عملك في هذه المؤسسة؟ لا شك أن هنالك طريقا وسطا دائما ، فأنت تستطيع أن تفرض الاستراحة ،وأن تستمر في الاجتماع في نفس الوقت ، بأن تطلب احضار المشروبات أو المرطبات إلى قاعة الاجتماع وهكذا ، ولكن الأفضل كما ذكرنا ، هو أن يتم توضيح وتوصيف الحدود والصلاحيات والمهام قبل الاجتماع وليس أثناءه.

أما عندما يتعلق الأمر بموظف (أو مشارك) يريد أن يلعب دور الامعة في الاجتماع ، فإن عليك أن ترصده منذ الدقائق الأولى للاجتماع، إنه شخص يدير بصره في أرجاء المائدة، وكأنه يخشى أن يلزم نفسه بقول قد لا يعجب احدا ما ، وعندما يتكلم، فإنه يخرج عليك بأقوال عائمة ومبهمة، وقابلة للتحويل حسب رغبات مسؤوله، المهم هنا أن لا تنتقل العدوى إلى مشاركين آخرين ، ويجب أن يشعر كل مشارك أنه آمن تجاه ما يقول وما يتبنى من مواقف، وأن ليس لموافقه أي تأثير على تقدمه المهني في المؤسسة، وهنا لا بد من الجرأة الادبية، كي تعطي لهؤلاء المشاركين المثال العملي الفعال على كيفية الموازنة بين احترام المراتب العليا، واحترام عقلك وخبراتك، بحيث تقول ما تريد دون استفزاز (المشاعر السلطوية) لمديرك الجالس معك في نفس الاجتماع.

2. إن المشاركة قد تزيد عن حدها المطلوب احيانا، فأنت تطلب من أحد المشاركين أن يشارك ، فيبدأ مداخلاته (على استحياء) في البداية كي تكتشف لاحقا أنه سرعان ما بدأ يستولي على الجلسة، وأن هذا الشخص الصامت ثرثار بدرجة كبيرة، ولعل هذا الشخص بعد أن استمع إلى مشاركين آخرين قد خرج

بنتيجة مفادها أنه أكثر وعيا في هذا الموضوع من كـل مـن تحدثوا فيه، وان يبزهم جميعا من حيث سعة خبراته مقارنـة بالمشاركين الاخرين، وتبدأ مشاركات الآخرين تتقلص كلمـا توسعت دائرة هجوم هذا المشارك، إلـى أن يسـيطر علـى الاجتماع تماما. لقد اعطيت حق الكلام لهذا الشخص، ولكنـك نادم الآن على الورطة التي اوقعت اجتماعك فيها، فانتهز أول سانحة لطرح سؤال مغلق على هذا المتحدث ، وإياك وتوجيـه الأسئلة المفتوحة له، لأن كل إنسان مهما اوتي مـن علـم أو سعة اطلاع حول أمر لا بد أن يقول زبدة ما لديه فـي فـترة قصيرة، ثم يبدأ يدور حول المواضيع وبدل أن يسدد نيرانـه، نحو هدف واحد، فإنه يطلقها بغزارة في شتى الاتجاهات دون هدف محدد، ولذلك عليه أن تساعده عند مرحلة صمت ما، أو بمقاطعة غير عنيفة، تطرح فيها عليه سؤالا محددا:

- أريد يا سيد زيد أن تجيبني بكلمة واحدة : هل أنت مـع أم ضد هذا الاقتراح/أو المشروع/ أو خطة العمل/؟

إن من الأمور التي تساعدك على تخليص (الميكروفون) من مثـل هذا الشخص، أو أي شخص آخر يود البقاء فـي دوامـة جـدل بيزنطي عديم الجدوى، هو أن تحتكم إلى المشاركين الآخريـن،

فهؤلاء يشعرون بثقل ظل المشارك الذي لا يحلو لـــه إلا سـماع صوته، فادعهم إلى المشاركة ، بل والمقاطعة ، وستنجح في اعادة المؤتمر إلى مساره الصحيح، مستعينا بجدول الأعمال، وتوزيـــع وقت الإجتماع على بنوده، وإن لم تفلح في كل ذلك، فالجـأ إلـى سكرتاريا المؤتمر من اجل تحديد الوقت المتـاح لمناقشـة هـذا الموضوع المطروح بين يدي الثرثار، واطلب منـــه عندهـا أن يطرح كل ما يريد خلال الثلاث دقـائق المتبقيـة مـن الوقـت المخصص لهذا البند الذي يتحدث فيه ، ومـن الضـروري ، أن تتابع مثل هذا الشخص خلال أوقات الاستراحة، أو بعد الاجتماع، وان تثمن مشاركته واندفاعه للمسـاهمة فـي اثـراء مناقشـات الاجتماع وان تطلب منه بكل كياسة وحزم، أن يأخذ وقته علـى هواه، وان يترك لزملائه اوقاتهم، ولا ينازعهم فيها، لأن لديهم ما يقولونه أيضا.

3. هناك اعضاء (يتحلون) بقدر عال من الشك أو العدائية يلجـم أية نوايا لديهم للمشاركة الفعالة ، العضو العدائي قد يكون :

- مناوئا لفكرة الاجتماعات ككل ولا يرى فيها إلا تضييعـا للوقت وتبديدا للموارد .

- وقد يكون مناوئا لـــك – كرئيـس للمؤتمــر – لأسـباب شخصية ، أو لاسباب مهنية، قد يكون محقا في بعضها ، وقـد يجانبه الصواب في بعضها الاخر، ولكن النتيجة واحدة، وهي انه لا يشعر انك شخص قادر على إدارة الاجتماع بنجـــاح ، وبالتالي فالاجتماع فاشل لا محالــة، فلمــاذا يتحمـل عنـاء المشاركة في جهد محكوم بالفشل ؟

- وقد تكون خبرات هذا الشخص وتجاربه السابقة هي التـي تدعوه إلى التحفظ والتشكك وعدم الانفتاح أو الإقبــال علــى الاجتماع، فهناك اجتماعات كثيرة يطلب فيها من المشــاركين التعبير عن آرائهم، ولكن هذا التعبير يكون موضـــع ســخط مدراء الشركة ...إنه ضريبة كلامية يؤديها هؤلاء المـــدراء، ودعوة يوجهونها آملين أن لا تلقى الاستجابة، لأن الاراء التي يتم التعبير عنها لا تروق لهؤلاء المـــدراء، بـل إن هنـاك مستويات قيادية في بعض المؤسسات لا تدعو إلى اجتمـاع أو مؤتمر إلا "ليوم كريهة وسداد ثأر " كما يقول المثل العربـــي القديم " إن هناك قرارات لا تحظى بالشعبية اللازمـــة لـدى القواعد الدنيا، أو لدى حملة الأسهم، وتريد قيادة المؤسســة أن تأتي التوصية بها من اجتماع على مستوى ما ، أو من مؤتمر

ما، حتى تستطيع قيادة المؤسسة التنصل من أية تبعات قد تنجم عن هذا التوجه الذي تريده، وهناك اعضاء يدعون إلى مثل هذه الاجتماعات، وهم يعلمون اهدافها الحقيقية، وغالبا ما يكون هؤلاء اشخاصا يتحلون بالحكمة والحنكة، ولكنهم لا يريدون وضع اياديهم في موضوع ما ، وبالتالي يؤثرون الصمت على المشاركة .

- إن من المهم جدا أن نعترف أن علاج حالات كهذه لا بد أن يأتي عبر الاتصالات الشخصية اولا، لأن الأمر يتعلق بالثقة، ولكن عليك أن تعرف كيف توازن الأمور من حيث :

1-ليس مهما أن تثق بالاخرين ، المهم أن يثق الآخرون بك .

2-يجب أن تشعر هذا المتمنع عن المشاركة بأن تمنعه يثير الشكوك من حوله (ليس وحده من يستطيع أن يشك بالاخرين) فالاخرون كذلك لهم أن يفسروا سلبيته بأي طريقة شاؤوا على اساس مبدأ المعاملة بالمثل .

3-عليك أن تبحث عما لم يتم قوله، فقد يكون أهم من كل ما قيل، لأن ما قيل أصبح شيئا من الماضي، وأنـــت يجب أن تطارد المستقبل ، طالما أنك تشعر أن ذلـــك قد يكون مفيدا لعملك .

4-لا مانع من دعوة أحد المتمنعين ليقود حلقة مـــا مـــن حلقات المؤتمر، أو جلسة مـــــن جلســـاته، أو فـــتره محدودة من الاجتماع ، إن من الصعب عندها أن يظل على تمنعه .

5-لا تتملق المتمنع ولا تنافقه ، كل ما عليـــك هـــو أن تشعره بشكل مهني لا يؤذي مشاعره الشـــخصية : أن صمته يعني أن ليس لديه شيء ذو بـــال؛ وألا لكـــان طرحه علنا، ومن لديه علم بشيء فلا خير فيه إن لـــم يقله، ولا خير فيمن حوله إن لم يسمعوا منه .

الفصل الخامس

النجومية في الاجتماعات

لا يمكن أن ينجح اجتماع بمحض الصدفة، بل لا بد أن تقف وراء النجاح خبرات في مجال الاجتماعات بخاصة، وفي المجالات النفسية والاجتماعية بعامة، وحتى تقود اجتماعاتك بأقصى قدر من الفاعلية، فإنك يجب أن تتدرب يوميا، على هذا الفن، وتاليا بعض الخطوات العملية التي قد تفيدك في ذلك :

أ- اكثر من مشاهدة الاجتماعات المتلفزة لمختلف المؤسسات السياسية والاقتصادية والدينية، ولاحظ هجريات قيادتها، وإدارة دفة الحوار في كل اجتماع تشاهده .

ب- اكثر من قراءة محاضر الاجتماعات المتوفرة، وأنى تسنى لك الحصول عليها.

ت- عود نفسك على استخدام سجل لما تراه مناسبا، أو غير مناسب من السلوكيات ، والقواعد العامة للاجتماعات التي تحضرها أو تشاهدها، وليكن هذا التدوين على دفتر خاص، تتعامل معه ككل ، وليس كجزازات مقطعة الاوصال .

ث- اختر لنفسك شخصية مرموقة اقتصادية أو سياسية أو علمية وحاول تقليد اساليب ادارتها للاجتماعات من حيث القضايا الاجرائية والجوهرية، ومن حيث أسلوب الحديث والخطابة، ومع المقاربة والمقارنة بشكل مستمر فإنك ستجد أنك بدأت بتجسيد نموذج خاص بك في أسلوب قيادة الاجتماعات ، لقد بدأت تتحول إلى نجم اجتماعات، ولم تعد مجرد قائد لاجتماع روتيني هنا، أو مؤتمر دوري هناك .

ولكن هذه النجومية بحاجة إلى صقل دائم، وتعلم مستمر، وهنا لا بد من التركيز على أمرين :

أولا : الدافعية للتعلم والتطوير والتفوق .

ثانيا: مراعاة أن تتعلم الأصول السليمة للمران والممارسة .

وبالنسبة إلى الدافعية، فهي قضية ذاتية ، إذ يجب أن يتوفر لديك الإيمان الراسخ، بأنك تريد أن تصبح نجم اجتماعات، وان تمحص قدراتك باستمرار كي تتأكد من أن قدراتك الفردية قادرة على التجاوب مع متطلبات هذه النجومية، وأنك قادر على تعويض ما يعوزك من قدرات علمية أو عملية ، وينبغي أن تلاحظ أن الدافعية الذاتية مرتبطة أيضا بعوامل خارجية كثيرة منها أن الدافعية قد تكون ناجمة عن الرغبة في التطور المهني إلى حد التخصص في هذا المجال، وبخاصة إذا كان هناك تعزيز مستمر يغذي هذا التوجه مثل تحسن المكانة الاجتماعية بين الزملاء ، وتحسن الوضع المالي، والشعور بأن هناك ما يجب أن تتعلمه وتستطيع أن تتعلمه وتفيد منه، وكل هذه أسباب مشروعة بل ووجيهة أيضا ولا ضير من استثمارها .

إنه لا يمكن أن تتقدم في أي مجال، إلا إذا آمنت بأن رضاك عن أدائك هو هدف صعب المنال، إذ عندما تشعر بالرضا عن نفسك، فإنك تكون قد فقدت دافعيتك ، وفقدت طموحك، وبكلمات أخرى : فقدت النية على التطور والتقدم، والنية رأس العمل في كل مجال، حتى العبادة .

أما فيما يتعلق بالأصول السليمة للتعلم والممارسة، فيكفي أن نشير إلى إحدى السكرتيرات التي ناضلت طويلا من أجل تحسين طباعتها ، دون أن تحقق أي تقدم،وبعد أن اعتراها القنوط من امكانية أن تتحسن سرعتها في الطباعة، فإنها لجأت إلى أحد مدربي الطباعة وبدوره، فقد طلب المدرب منها عرضا للتمارين التي تقوم بها ، وسرعان ما لاحظ أنها تطبع باصبعين فقط...وبالفعل فقد بدأ معها بالتدريب على استخدام الأصابع العشرة في الطباعة، وسرعان ما أبدت تحسنا ملحوظا، لا يكفي أن تمارس عملا ما حتى تبدع فيه، بل لا بد أن تمارسه حسب اصوله، وان تتمرن على أية لعبة حسب قوانينها وليس حسب ما تراه أنت .

تأتي بعد ذلك عملية القياس والتقويم ، وهذه قد تكون ذاتية في جزء منها، بمعنى انك تضع معاييرك الخاصة، وترصد مدى تقدمك، وما ينجح وما لا ينجح معك، وقد تكون هذه العملية موضوعية في الجزء الآخر منها، أي لا بد أن تستشعر ردود الفعل، وتفيد من المعلومات الراجعة التي يوفرها لك الزملاء أو المدربون ، بحيث تكون لنفسك صورة واقعية عن نقاط القوة

الضعف لديك، فتعمل في الأولى بناءا وتحسينا، وتعمل في الثانية تقييما وتقويما وتقوية .

إن هرم التقدم الذي تحاول أن تتسلق مرتفع جدا وبحاجة إلى دراسة وفحص قبل أن تباشر الصعود، ولعل الشكل التالي يسهم في توضيح الصورة .

النموذج الجديد

القياس والتقويم | الذاتي والموضوعي

الوضع المطلوب | التقنيات الجديدة

التعلم | الخبرات الذاتية ضمن الأصول الموضوعية

الوضع الراهن | نقاط القوة نقاط الضعف

الدافعية الذاتية | الرغبة | القدرات

الشكل رقم 13: البناء على الأرض ، هو الذي يوصلك الى السماء

التقييم والتقويم :

لا بد في البدء من ايضاح حقيقة أن المصطلحين السابقين ليسا كلمتين مترادفتين، إذ تعنى الكلمة الأولى بالقياس على مؤشر النجاح والفشل ، على حين تعني الثانية تصويب الاوضاع وضبط

التطورات. في عملية التقييم تجد نقاط قوتك وضعفك وتتعرف إليهما عن كثب، وفي عملية التقويم تقوم بما يلزم من ممارسات وتطبق ما تتعلم من تقنيات من أجل تعزيز نقاط القوة، وتقليص نقاط الضعف، إن عملية التقويم لا يمكن أن يقوم بها شخص آخر سواك ، أما عملية التقييم فيمكن أن تقوم بها أنت استنادا إلى معايير خاصة بك، أو مستعارة من مراجع أخرى، ويمكن أن يقوم الزملاء المشاركون معك بهذه العملية، ويمكن في بعض الأحوال أن تستعين ببعض الخبراء، إن التقييم يشبه تشخيص الحالة الصحية لشخص ما، أما التقويم فهو العلاج الذي لا يمكن أين يتعاطاه أحد سواك إذا كنت تريد الشفاء، ولأهمية التشخيص (التقييم) فإننا سنحاول القاء مزيد من الضوء عليه :

هناك عدة اشكال من التقييم حسب الجهة التي تجريها، أو حسب المرحلة الزمنية، ومن ذلك :

- التقييم الذاتي : ويقوم به المسؤول عن الاجتماع، سواء كان شخصا واحدا، أو مجموعة اشخاص، ويمكن لهذا التقييم أن يكون عرضيا عارضا، أو منهجيا منظما يعتمد على أصول معينة ثابتة، وعلى معايير تقييم معدة مسبقا على شكل نماذج .

- التقييم الخارجي : ويقوم به غير الشخص أو الجهة الـــذي أو التي تحملت مسؤولية التحضير للاجتماع وادارته ورئاسته، ويمكن أن يأتي هذا التقييم من المشاركين في الاجتمـــاع، أو باعتماد مراقب خارجي محايد يراقب سير أعمال الاجتمـــاع، ويدون ملاحظاته حول نقاط القوة والضعف، ويقترح ما يمكن عمله لتحسين الاداء .

- أما من حيث المرحلة الزمنية التي يجري عندها التقييـــم، فإننا نستطيع ملاحظة عدة أشكال تقييمية منها :

- التقييم أثناء سير الاجتماع

- التقييم أثناء الاستراحات أو في فترات رفع الجلســات لأي سبب .

- التقييم عند انتهاء الاجتماع

- التقييم بعد الاجتماع مباشرة .

كما ويمكن في حالات أخرى، رصد أنواع من التقييم تشمل عـــدة اجتماعات دورية معينة، كما يجري عند تقييم كلفة الاجتماعـــات الســنوية فـــي مؤسســة مـــا، ومحاولـــة مقارنـــة التكــــاليف

بالإنجازات...الخ، أو عند دراسة مدى قدرة الاجتماعـــات علـــى تحسين الأداء في نواحي العمل المختلفة .

ويجب أن نسجل بادئ ذي بدء أن التقييم لا يؤتي أكلـــه ، ولا يحقق النتائج المرجوة منه إلا إذا توفرت النية الحسنة لتوجيه النقد البناء من المقيم (بكسر الياء) ، وإلا إذ توفر الاستعداد للأخـــذ بكل ما هو نافع ومفيد من قبل القائم أو القائمين على الاجتماعات. أي أن التقييم رسالة يجب أن تتوافر فيها مواصفات أية رسالة من حيث سلامة قناة الاتصال ، ووضوحها من مصـــدر الإرســـال ، والاستعداد لتلقيها بقبول حسن من قبل المتلقي .

فالمرسل يجب ان يكون واضحا ، ونزيها ، وموضوعيا فـــي تقييمه ، بعيدا عن أي تعصب أو تحيز إلا للتطوير والتحسين .

والرسالة يجب أن تكون واضحة مفهومة الأبعاد ، وتنطـــوي على خطوات واقعية وتدعو إلى القيام بأمور عملية . ولا معنـــى لألفاظ من نوع: " إن الاجتماع كان ومدهشا" أو أن "الأداء كـــان رائعا" أما عبارات من نوع :

- "إن معالجة ظاهرة التغيب عن الاجتماعات أثبتت فعاليتـــها ؛ فقد وصلت نسبة التغيب إلى صفر بالمئة" . أو عبارة :

- "إن من يواظب على التأخر عن مواعيد الجلسات ثلاث مرات، يجب أن توصي الدائرة المسؤولة عن دعوته بتنسيب شخص آخر غيره لتمثيلها" فهي عبارات عملية مما ينفع الاجتماع ويمكث في العقل .

كذلك يجب أن يكون التقييم ايجابيا يشير إلى الايجابيات ، كما لا يخشى من الإعلان عن السلبيات ، ويحاول وضعها ضمن حجمها الحقيقي .

وأما المعيار الحقيقي لنجاح عملية التقييم فيتمثل في دمج ما ينجم عنها من دروس وعبر وتوصيات في الاجتماعات اللاحقة فإن ظهرت تأثيرات التقييم في قاعة الاجتماع على شكل تحسين في الأداء والمشاركة ، كان ذلك دليل نجاح أطراف الاجتماع في تحقيق أهدافهم . لان من أهداف أي اجتماع العثور على طرق أفضل لإدارة العمل ، حيث يأتي كل مشارك بما لديه من أفكار ومهارات ومعرفة وخبرات ، فإذا انصهرت هذه معا ، وصار القيام بها عملا معتادا وتلقائيا ، فإن الاجتماعات تصبح عندها استثمارا ناجحا يستحق كل ما يبذل فيه من جهد ووقت ومال .

وعلى أية حال فإن التقييم يجب أن يكون عملية مستمرة غير محكومة بلحظات أو حتى نماذج محددة ، فقائد أي اجتماع ، يجب أن يخلو بنفسه ، ويحاسبها ويوازن الأمور ، ويكشف (لنفسه وبنفسه) عن مواطن الخلل والزلل التي وقع فيها ، وعن نقاط القوة التي استطاع أن يبدع فيها ، وان يحدد المسارات الي يجب أن يواصل السير عليها من المسارات التي يجب عليه أن يتراجع عنها . ويمكن أن يستمر في عملية التفكير هذه بين لحظة وأخرى منذ انفضاض الاجتماع ، وحتى موعد الاجتماع القادم . فالمبدع لا وقت فراغ لديه ، ويجب أن يظل عمله معه في كل مكان وزمان .

أما تقييم المشاركين فيمكن الحصول عليه من خلال المناقشات المفتوحة ، التي توفر المعلومات الراجعة التي يحتاجها قائد الاجتماع من أجل تحسين أدائه . وليس شرطا أن تكون مناقشات التقييم رسمية أو معقدة ، بل إن بعض التقييمات تأتي عفو الخاطر أثناء سير أعمال الاجتماع ، على شكل جملة معترضة هنا ، وإشارة هناك ، وعلى قائد الاجتماع ، أن يظل دائما على أهبة الحيطة والحذر لإلتقاط هذه الإشارات ، فقد تعينه على رصد الأخطاء فور وقوعها وتصحيح المسيرة ، ولو أدى ذلك إلى وقف

النقاش حول موضوع معين ، من اجل الالتفات إلى الخطأ الذي أشار إليه أحد المشاركين كذلك يمكن الحصول على تقييمات المشاركين أثناء فترات الإستراحة ، وعادة ما تكون الأسئلة في هذه المرحلة (ودية) وغير رسمية ، تتعلق بردود أفعال المشاركين ومواقفهم مما جرى في الاجتماع حتى ذلك الوقت ، إضافة إلى استطلاع ما لديهم من اقتراحات وتوجيهات مما يمكن القيام به لتحسين الأداء عند معاودة عقد الجلسات .

أما التقييمات (الرسمية) من المشاركين فيمكن الحصول عليها عند نهاية الاجتماع ، بتوزيع نماذج جاهزة مسبقة الاعداد، بشكل يشجع المشارك على تحديد مواقفه من كل ما جرى في الاجتماع اجرائيا وعمليا، وفي هذه الحالة فإن على رئيس الاجتماع أن ينتبه الى أن الملل و/أو التعب يكون قد مبلغه من المشاركين، ويجب أن تكون البيانات المطلوب ان تعبأ موجزة ولا تستغرق أكثر من خمس دقائق، يجب ان يتم احتسابها من الوقت الاصلي للاجتماع ، إن المشكلة مع هكذا تقييم تكمن في أنه لا بد أن يكون تقييما متعجلا تعوزه الدقة ، وينقصه التركيز، ولا يوفر معلومات كافية عن تصورات المشاركين، ومن هنا فلا بد من الاعتماد على تقييمات ما بعد الاجتماع، لأن المشارك يأخذ عندها وقتا كافيا كي يفكر ويقيم بموضوعية، كما أن ضرورة اعادة نموذج التقييم الى رئاسة الاجتماع قبل موعد الاجتماع

التالي تحافظ على ديمومة التواصل بين المشاركين والرئاسة إذ لا بد من اتصال الرئاسة بهم، لتأكيد مواعيد ارسال بيانات التقييم، وقد يحتاج الامر الى زيارة المشاركين في مواقع عملهم للتداول معهم في آرائهم حول ما يمكن عمله لتحسين الأداء في الاجتماعات .

أما بالنسبة الى تعيين مراقبي اجتماعات، او فاحصي اجتماعات، من خارج المؤسسة ، فإن من الضروري الانتباه الى أن نجاح أي اجتماع يقوم على عاملين يجب توفرهما معا :

1. القدرة على قيادة الاجتماع من النواحي الاجرائية .

2. القدرة على التوصل الى قرارات مهنية متخصصة .

والاجتماع قد ينجح اجرائيا (من حيث الشكليات) ولكنه قد يكون فاشلا من الناحية المهنية (القرارات) ، والعكس صحيح ايضا، وبالتالي فإن أي مراقب تقييم خارجي لا بد أن يكون مهنيا محترفا في مجال عمل الاجتماع، وأن يكون محترفا في النواحي الادارية ايضا، ويجب ان يكون مستقلا لا مصلحة له ولا هوى، وبعيد عن اوساط المنافسين الاخرين، انه يمثل دور الموجه التربوي الذي يحضر الدروس، ويمكن ان يؤدي عمله بشكل مشابه لهذا الموجه ايضا من حيث انه قد يتفاعل مع المشاركين، ويسهم في تصحيح الاخطاء في الموقع، او قد يأخذ ملاحظاته بكل ما اوتي من مهنية او احتراف، ثم يناقشها مع رئاسة المؤتمر، او مع الجهة المرجعية المعنية في المؤسسة ، واذا كان لا بد من دعوة مراقب كهذا، فإنه يفضل أن

يكون من قسم التدريب في الشركة او المؤسسة نفسها، ويفضـــل أن تكون علاقته مع الرئاسة ، وبعد انتهاء الجلسات، وان يكتفي بـــدور المراقب الصامت أثناء الجلسات .

المعلومات الراجعة : محتوى الرسالة التقييمية

لا بد أن تصل إلى كل انسان معلومات واضحة عن تأثير ما قـــال او ما فعل على من حوله، حتى يستطيع ان يطـــور او يغـير سـلوكه وأداءه. إن دورة المعلومات هذه، هي محور العملية الاتصالية كلـــها في أي مجال من مجالات الحياة عموماً، وفي عملية صناعة الـــرأي الانساني خصوصاً.

الخطة العامة: جدول العمل والأهداف

ردود الأفعال و الاستجابات الواردة وتأثيرات النتائج

النتائج المادية والمعنوية

الإجراءات العملية الخطوات

وينبغي ان يكون خط المعلومات الراجعة، خطاً مزدوجاً بيـــن قيـــادة الاجتماع وقاعدته، بمعنى ان القيادة يجب ان ترجع المعلومات الـــى الاعضاء حول سلوكهم وتأثيراته، كما أن الاعضاء يجب ان يوصلـوا ما تولد لديهم من ردود أفعال ، واستجابات، ومعلومات، الى القيـادة ،

إنها عملية حوار بين طرفين، وليست مجرد رسالة ترسل من جانب واحد، وكلما كان وصولها سريعا، كلما كان ذلك أفضل، ومثل أية رسالة اتصالية، فلا بد من توفر صفات معينة في المعلومات الراجعة، إذا كان مرسلها يريد لها ان تحقق الغاية منها :

1. يجب ان تبتعد الرسالة عن اسلوب التلقين او التقييم، او أي معنى او مبنى يدل على الفوقية ، إن المطلوب من الرسالة ان تجعل الشخص ينفتح تجاهل، لا ان تنكمش آليات دفاه الذاتية الى داخله.
2. أما توقيت الرسالة ، فسبق الذكر انها يجب ان تكون سريعة، الا في الحالات التي تستعر فيها العاطفة، ويشعر الشخص ان عليه ان يتأنى " وأن يعد الى العشرة" قبل ان يرد على موقف ما .
3. ومن حيث لغة الرسالة :

- فمن الافضل ان تكون لغة محددة، تنطوي على مطالب محددة ، أي ان تكون لغتها عملية، غير معومة، ولا معممة .
- كما ينبغي التأكد من وضوح الرسالة لدى المتلقي من حيث الكلمات ومن حيث اللهجة ...الخ .
- ويجب ا تكون اللغة لينة العريكة،وأميل الى الدبلوماسية فلا تبدأ بألفاظ النفي " لا أقرك الرأي"، أو ألفاظ الاتهام " كلكم منساقون وراء مصالح أنانية ضيقة "، أو الفاظ التجريح "إن الخيول الهرمة يجب ان تتراجع عن مواقع القيادة، حتى يتسنى لنا اقتحام هذه الاسواق الشديدة التنافسية" ، ومن المستحسن ان تبدأ الرسالة على

قاعدة " نعم ...ولكن" ، و " انني اوافقك فيما ذكرت حول الدمـــاء الجديدة، ولكن الا تعتقد ان للخبرة وزنها أيضا؟" أو : "إننـــــي لا أخجل من أن أعلن أن هدفي هو الحصـــول علـــى الربـــح، وأن مصلحتي هي التي تسيرني، وهي التي جعلتني أشارك في هـــذا الاجتماع أصلا " .

الفصل السادس

إرساء القواعد والنماذج : أطر نظرية وتطبيقات عملية :

بعد القيام بكل الخطوات السابقة، وبعد حصولك على اجتماع نـــاجح، فإنك يجب ان تسعى الى تحويل نجاح المرة الواحدة الـــى نجاحـــات متواصلة الى ان يصبح النجاح (عادة) ويصبح الانجاز هو القاعدة .

وبمرور الوقت، فإنك سوف تعزز كل الخطوات التي تؤدي الى خلـق منظومة عملية وقيمية من الافكار/ السلوكيات، تصبح تقاليد راســـخة خاصة بعملـــك ومؤسســـتك، تضبـــط وتوجـــه وتنظـــم أداءك وأداء المشاركين معك، بحيث تصبح السلوكيات الدخيلة، او الغريبة عن هذه التقاليد سلوكيات مرفوضة منذ لحظة ظهورها، وهنا تصبح اعمـــــال الاجتماع اعمال مؤسسة وليست مجرد " استعراض الرجل الواحـــد " كما يسمونه في لغة الأعمال، وعندئذ تقل الحاجة الى تدخلك كرئاســـة في كل شيء، لأن الاجتماع أصبح مؤسسة شبت عن الطوق وتستطيع أن تعتني بنفسها وتواجه المشكلات الروتينية والمهنية باقتدار، ويمكن ان تضع لنفسك خطة عمل دائمة، أو قائمة فحص تجيب عـــن كـــل أسئلتها عندما تبدأ تحضيراتك للاجتماع أو المؤتمر:

- الأهداف :

- ما هو الهدف الرئيسي ؟
- ماهي الاهداف الفرعية؟
- هل الاجتماع هو الوسيلة المثلى لتحقيق هذا الهدف ؟
- كيفية تصاغ الاهداف في جدول الاعمال ؟
- كيف توزيع وقت الاجتماع على الاهداف؟

- الزمان :

- هل وقت عقد الاجتماع مناسب للمشاركين ؟
- هل وقت عقد الاجتماع مناسب لأهداف الاجتماع ؟
- هل يتم بدء الجلسات في مواعيدها ؟
- هل يتم انهاء الجلسات في مواعيدها ؟
- هل تم تبديد الوقت في بعض الاجتماعات ؟

- المكان :

- هل التكلفة مناسبة ومتناسبة مع الميزانية المرصودة للمؤتمــــر أو الاجتماع ؟
- هل المكان مناسب للمشاركين ؟ مريح لهم " ومن السهل الوصول اليه؟
- هل المكان ملائم الاهداف وطبيعة الاجتماع؟

- هل تم التحقق من المكان واعداده وخدماته قبيل بدء الجلسات؟
- هل يتمتع المكان بالهدوء من حيث المثيرات الخارجية والداخلية وتوفر العزل الخارجي والداخلي ؟
- هل هناك حاجة الى مواقف سيارات ؟
- هل لابد من وضع موظف استعلامات أمام القاعة ؟
- هل وسائل الايضاح والعرض السمعية والبصرية جاهزة؟

• المشاركون :-
- ما هو العدد المطلوب المناسب لأهداف الاجتماع ؟
- من هم الاكثر اهلية للدعوة، والاقدر منهم على ان يستفيد من الاجتماع أو يفيده؟
- هل تم ابلاغهم بمكان وزمان وجدول الاعمال مسبقا؟
- هل تم التأكيد على حضورهم وتلقي ردودهم ؟
- هل تم تحديد المطلوب من كل مشارك منهم ؟ هل يجب اطلاعه على دوره؟
- هل سيقوم المشارك بالتحضير؟
- هل يعرف الاهداف جيدا؟
- هل هو قادر على الاستماع والاخذ والرد ؟
- هل لديه ما يشارك به ؟
- هل هو على استعداد للمشاركة والتفاعل ؟

- هل يتجنب المشارك الاحاديث الثنائية والشللية؟
- هل يحاول التحقق من فهمه للأمور بطرح الاسئلة ؟
- هل يدون ملاحظاته ؟
- هل يسهم في تقييم الاجتماع، ومحاضر النقاش ؟
- هل يؤدي دورا إعلاميا في الترويج لأعمال الاجتماع ونجاحه؟واطلاع الاخرين عليه؟
- هل يقوم بما عليه من واجبات يبادر اليها او يكلفه الاجتماع بها ؟
- هل يبقى على اتصال مع رئاسة الاجتماع أو المؤتمر ؟

- **المعلومات : المعنى والمبنى**

- هل يتم طرح المعلومات بوضوح واختصار، وبشكل سهل على الفهم .
- هل اللغة الخطابية مناسبة للهدف؟
- هل هذه المعلومات قادرة على بث الحياة في المشاركين وفي تنشيط مشاركاتهم؟
- هل يتم تلخيص المعلومات المهمة عند نهاية كل مرحلة ؟
- هل استطاعت القيادة اتباع اسلوب قيادي فعال من حيث :
  - التمسك ببنود جدول الاعمال وعدم الخروج عليه ،
  - ادارة الوقت : كليا، وجزئيا،
  - حل الصراعات،

- توضيح الاجراءات ،
- ارسال المحاضر والتقييم وجداول الاعمال،
- تمحيص البدائل بدل القفز الى النتائج .

- **الموازنة والامور المالية :**

- هل كانت النفقات الثابتة ضمن ما هو مخطط لها ؟
- هل كانت النفقات الطارئة والاستثنائية والمتفرقة ضمن ما كان مخططا لها ؟
- هل تستأهل النتائج العملية والمعنوية تحمل هذه التكاليف ؟
- أين هي المجالات التي يجب ان تمارس عليها الاقتطاعات ؟
- اين هي المجالات التي يجب زيادة الموارد المالية المخصصة لها؟
- هل الاجدى ان تقوم المؤسسة بمتابعة كافة الخدمات الفندقية واللوجستية؟
- ام ان الافضل تحويل كل ذلك الى شركة خدمات متخصصة في هذا المجال؟
- ما هو الاسلوب الاجدى لتعيين مثل هذه الشركة ؟
  - الاعتماد على العلاقات الخاصة ؟
  - اللجوء الى الاعلانات والادلة المنشورة؟.
  - طرح مناقصات واستدراج عروض؟

- اية بدائل اخرى محتملة؟

- **جداول التعزير والتعزيز:**

ما هو السلوك المطلوب الحد منه ؟، ما هي الممارسات التي ينبغي وقفها، ما هي السلوكيات التي تستدعي التحويل الى اللجنة القانونية؟ وما هي السلوكيات التي يجب ان تعاقب؟ ما هي السلوكيات التي يجب ان تشجع، وكيف، أي يمكن ممارسة التشجيع المعنوي؟ وأين تجب ممارسة المكافأة المادية او المالية؟ كل هذه الاسئلة وغيرها يجب ان يضعها قائد المؤتمر ضمن جدول يشمل :

السلوك موضع البحث
مدى ملاءمته لأهداف الاجتماع:
الموقف :
الاجراء:
المتابعة:

تطبيقات عملية

:1 الاتصال الجسدي :

إن جسم المتحدث يجب ان يعمل بتناسق تام، بدءا من الوجه، وانتهاءا بابهام القدم! ونستعرض تاليا بعض النقاط الاساسية التي تساعد قــائد الاجتماع على التصرف السليم، وعلى التعرف علــــى ردود افعــال زملائه المشاركين معه:

النظرات : من واقع تجاربك العملية، وخبراتك الحياتيــة، حــاول أن تفكر فيما إذا كنت قادرا على تحديد النظرات التالية :

- عدم النظر في وجه محدثك
- والنظر الى وجه محدثك :

- النظر في عيني محدثك مباشرة .
- النظرة الضاحكة.
- النظرة الباسمة .
- النظرة النائمة .
- النظرة الغاضبة.
- النظرة الحاقدة.
- النظرة المتعالية ،
- النظرة الثاقبة .
- النظرة الماكرة .

- النظرة المبهمة .

- النظرة الحائرة .

والحديث يطول عن اساليب صناعة هذه النظرات، ويجب ان تـدرب نفسك على استخدام النظرة المباشرة في العينين ، لأن ذلك أدعى الـى تصديق ما تقول.

إن موضوع الايماءات الجسدية (أو لغة الجسم) هو موضوع شـيق شائك، ولن نخوض فيه لغايات هذا البحث، وإنما نكتفي بإثارة عـدة نقاط عملية اساسية :

- تجنب المغالاة في الحركات، او استخدام لغة الاشـارة ، فـأنت تتحدث الى اناس من المفروض ان معظمهم يجيد الاستماع .

- سواء كنت تتحدث جالسا أم واقفا، فإن عليك ان تتجنب ضـرب المائدة التي تستند اليها بقبضة يدك .

- كذلك احذر من الحركات اللا ارادية للقدم، كأن تضـرب الارض بقدمك .

- ركز على الحركات التي تكون قبضتك مبسوطة اثنـاء ادائـها، وبخاصة عند دعوة شخص ما للحديث، وتجنب ضم قبضتـك او التلويح بها .

- إذا شعرت أنك متوتر وأن اعصابك مشدودة فخذ نفسا عميقا قبـل بدء الكلام، وحافظ على انتظام تنفسك، واختر حركة مريحة لـك

تسند بها جسمك الى المائدة ، وبخاصة إذا كنت تعاني من الارتعاش اللاارادي .

- وزع نظراتك بشكل محسوب، وتجنب النظر في الفراغ او نحو السقف او الاثاث، فإذا كان الحديث ماليا، فلا مانع من التركيز على قسم المحاسبة او من يمثله، أي ان عليك ان توزع نظراتك حسب الموضوع الذي تتحدث فيه ادعى الى تصديق ما تقول، وهذه النظرة تشير الى ثقتك بالنفس، وعدم خوفك من اظهار ما بداخلك، وان ظاهرك كباطنك، كذلك هناك تقنيات عملية يجب عليك ان تتدرب عليها، ومن ذلك ان البسمة التي تبدأ من العينين وتنتهي بالفم تعتبر ابتسامة صادقة فعلا، وليست ابتسامة صفراء، ضع مرآة أمامك، وتعلم كيف تبدأ مشروع البسمة من عينيك لا من فمك .

كذلك عليك ان تلاحظ نظرات المشاركين وستلاحظ ان من ينظر بشرود هو أقل الاعضاء مشاركة وفاعلية، على حين ان من ينظر اليك والى المتحدثين بتركيز، سيكون لحديثه شأن اذا تحدث، وإذا بقي صامتا ، فإن عليك ان تجعله يتحدث .

الحركات الاخرى :

- مسح النظارات بشكل مستمر لكسب الوقت للتفكير.
- العبث بالقلم او الميدالية، أو الخاتم = توتر وقلق .

- الخربشة على الورق = عدم تركيز
- قضم الاظافر= حالة عصبية
- الزم على الشفتين = ضجر وتبرم
- وضع اليدين (الرسغين) على المائدة = انتباه وتركيز
- ميلان الجسم الى الامام = انصات جيد .
- ميلان الجسم الى الخلف = اهتمام أقل، وتصيد لبعض النقاط .
- انتصاب الجذع والرأس= اتزان في الاجراءات قد يصبح عدم ابداع .
- تدلي الرأس الى الاسفل= الحوار غير جدير بالمتابعة .
- وضع الكفين على الرأس = تفكير نظري اكثر منه عملي .
- تجنب امالة جذعك جيئة وذهابا، أو التأرجح بين خطوة وأخرى وبخاصة إذا كنت تتحدث واقفا، ولا يعني ذلك ان تتسمر في مكانك، ولكن عليك ان تذكر ان لديك حيزا فيزيائيا قد لا يتعدى 50 سم يجب ان تستثمره في حركاتك جيدا.
- تجنب مضايقة محدثك او جارك بالميل عليه (وبخاصة عندما يكون من الجنس الاخر)، وحافظ على مسافة بينك وبين محدثك او جارك، وعلى من يعد للاجتماع او المؤتمر ان يأخذ هذه الناحية في حساباته عند توزيع المقاعد .
- انتبه الى مظهرك العام، صحيح انك لا تحضر حفل ازياء، ولكن الميل الى الاسلوب المحافظ هو الاسلم في المؤتمرات

والاجتماعات، كما أن عليك ان تنتبه الى (الرائحة) الصادرة مـن المكان ، أو الصادرة منك شخصيا، وبخاصة رائحة العرق والفم، وقد يكون من المناسب وضع بعض الورود او الزهـور علـى المائدة ، من النوعيات الاقل اثارة للحساسية أو استخدام معطـر خاص للجو .

2: قائد الاجتماع المسلم

إن الادوات المادية للاتصال والتواصل مهمة جدا، ولكن محتوى الرسالة الاتصالية في العمل التجاري والاداري اكثر اهمية من الادوات المادية، فعندما يتوفر الهاتف للجميع، فإن المهم هو ما يتم تداوله عبر اسلاك أو موجات هذا الهاتف، حقا، إن الهاتف لم يكن موجودا أيام الاسلام الاولى ، ولكن اساليب البيان، والحوار موجودة، وتشكل قواعد عامة في فنون الاتصال (من حيث محتواه) يجدر بكل من يقوم عمله على الاتصال ان يطلع عليها، وأن يثري معرفته بها، وسيرى عندئذ مدى تركيز الثقافة الاسلامية على الطرف الاخر وإقناعه، إن الموروث الاسلامي يفيد في الكثير من النواحي التطبيقية للإدارة عموما، ولإدارة الافراد على وجه الخصوص ، ويمكن الرجوع أولا الى القرآن الكريم، وكتب السيرة النبوية، والكتب الأخرى التي تزخر بها خزانة التراث الاسلامي، وكلها تحتوي مواقف وعظات توجه السلوك اليومي لبني البشر عند تفاعلهم معا إن الاسلوب الذي كان النبي محمد ﷺ يخاطب أصحابه به، هو الاسلوب الأرقى في تعامل الرئيس مع مرؤوسيه، من حيث التفهم ، والاحاطة بمتطلبات المواقف المختلفة، وتوظيف الوضوح اللغوي في ايصال الرسالة ، والاقبال على محدثه وعدم الاعراض عنه، واستخدام

الطرافة والمفارقات لإيضاح المواقف المختلفة، وأخذ الجاهل بالحلم...الخ .

أما في مجال ادارة الاجتماعات فإن القيم الاسلامية تشكل منظومة قيمية متكاملة تستطيع ان توصل قائد الاجتماع الى مصاف النجومية، وذلك للأسباب التالية :

1-لا توجد منظومة قيمية تقدر الوقت مثل المنظومة الاسلامية، فالصلاة مرتبطة بالوقت" إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا" وكذلك الصيام، والحج، والزكاة مرتبطة بالدورة المالية السنوية وهكذا.

2-اعتبار القيادة أمانة يجب ان يؤديها القائد بكل اخلاص (إنها أمانة، وأنها يوم القيامة خزي وندامة الا من أخذها بحقها، وأدى حق الله فيها) الحديث " وما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصحه الا لم يجد ريح الجنة "

3-التحفيز وتعزيز السلوك الايجابي " من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها" الانعام 60 .

4-تقدير الطرف الاخر " ولا تبخسوا الناس أشياءهم " الأعراف 85.

5-اتقان العمل (إن الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه) الحديث .

6-الاخذ بالشورى وتعددية الاراء ، ولكن مع الحزم عند اتخاذ القرارات ، وهي مدرسة ما بعد الديمقراطية، التي تعطي أهل

الاختصاص حقوقهم " وشاورهم في الامر، فإذا عزمت فتوكل على الله " . أي أن الإسلام يحل معضلة الديمقراطية ، التي صار كثير من الناس في الغرب يتلمسونها في ادارة المؤسسات العامة والخاصة ، من حيث ان الديمقراطية تعيق التطوير، وأنها تشكل أحيانا ضمانة لضمان بقاء الامور على حالها " وبخاصة لأن أية أغلبية لا بد أن تجنح الى الدعة، وتنأى عن الجد من أجل التطوير والتغيير .

7-الوفاء بالالتزامات وبالعقود : ﴿ يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود﴾ المائدة، والايات والاحاديث كثيرة في هذا المجال، لا بل إن العدل مطلوب حتى عند الطرف الاخر ﴿ ولا يجرمنكم شنآن قوم على الا تعدلوا، اعدلوا هو أقرب للتقوى ﴾ المائدة 8.

8-تجنب الرشوة ﴿ ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها الى الحكام لتأكلوا فريقا من أموال الناس بالاثم وأنتم تعلمون ﴾ البقرة -188 ،إضافة الى لعن الراشي والمرتشي والرائش .

9-الرقابة الذاتية ، حيث أن الله عز وجل أقسم بالنفس اللوامة تاليا لقسمة بيوم القيامة، الامر الذي يوضح أهمية الرقابة الذاتية للأداء اليومي للإنسان في ميزان حساب النهائي.

10- تشجيع بناء الفريق على أساس الود والالفة (ولا تجسسوا ولا تحاسدوا ولاتباغضوا ولا تدابروا وكونوا عباد الله اخوانا) الحديث، كما ان الاسلام عدو الغلاظة والفظاظة ﴿ ولو كنت فظا

غليظ القلب لانفضوا من حولك ﴾ أي أن مــــن شــروط التئـــام المجتمعين حول القيادة هو توفر التراحم والرأفة والاخذ باللين .

11- ولا ننسى تركيز الاسلام على الصدق في القول والمعـــاملات، (إن الصدق يهدي الى البر، وإن البر يهدي الــــى الجنـــة، وإن الكذب يهدي الى الفجور ، وإن الفجور يهدي الى النار) الحديث.

أما عن أدب الحوار فحدث ولا حرج، إذ أن خزانة التراث الاســلامي عامرة حقا، بما يكفل للقائد الاداري ان يعثر على هوية خاصة متميزة صالحة لكل زمان ومكان، قســم اســلوبه فـــي معالجـــة الخلافـــات والاختلافات حتى لو كانت عاتية عاصفة، وهل أفضل من أساليب ابن حزم في محاورة اليهود والرد عليهم ؟ كذلك محاورات ابن خلـــدون، والفارابي ...الخ وغيرها الكثير مما يحتاج دراســـات أكـــثر تركـــيزا وعمقا .

ملحق رقم 1

نموذج محضر اجتماع

اجتماع لجنة_____________ الدوري / الاستثنائي بتاريخ / / .

مكان الانعقاد :

وقت بدء الاجتماع :

المقرر / رئيس الجلسة

السكرتاريا

الحضور :

الغياب :

المراقبون – الضيوف

النصاب :

الافتتاح :

جدول الاعما ل:

التقارير المطلوبة سابقا :

المناقشات والمداولات:

التصويت :

تأييد معارضة امتناع تحفظ

نصوص القرارات و / أو التوصيات :

اوراق العمل والمداخلات التي اعتبرت من وثائق الاجتماع :

وقت انتهاء الاجتماع .

تحديد موعد الاجتماع التالي .

منظم المحضر الرئيس

ملحق رقم 2

نموذج جدول أعمال

اجتماع

(اسم اللجنة او الهيئة)

و

0 نوعية الاجتماع دوري / استثنائي)

تاريخ الانعقاد :

الوقت : البداية النهاية الاستراحات

برئاسة :

وحضور كل من :

.

1. الافتتاح

2. تلاوة محضر الاجتماع السابق (أو إقرار جدول الاعمال)

3. الاهداف والقرارات المطلوب بحثها :

أ.

ب.

ج.

4. المراسلات الداخلية والخارجية

5. مناقشة تقارير اللجان الدائمة و / أو المؤقتة .

6. مناقشة المداخلات ، وتحديد أسماء المتحدثين .

7. ما يستجد من أعمال .

السكرتاريا الرئيس

لمزيد من القراءات :

1. *How to Make Meetings Work, Malcolm Peel.*

2. *Effective Meeting Skills, Marion Haynes, Kogan page , London, 1997.*

3. *How to Run a Successful Confrence , John Fisher, Kogan page , London, 1998.*

4. *The Art of Good Speech, J.H.McBurney & 3.J. Wrage, Prentice-Hall, Inc. New York, 1955*

5. *I am Right , you are worng , Edwared di Bono , Penjuin Books , 1993.*

هذا الكتاب

حياتنا اجتماعات دائمة...

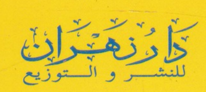
إن مدى نجاحنا في تحقيق أهدافنا يعتمد إلى حد كبير على أسلوب ادارتنا وقيادتنا ومتابعتنا للاجتماعات...

كيف يشكل الاجتماع حداً فاصلاً بين النجاح والفشل؟... بين الربح والخسارة؟

هذا هو محور الكتاب

الناشر

المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي



2000

الاردن - عمان تلفاكس ٥٣٣١٣٨٩

ص.ب: ٣١٣٤٣٧ - عمان ١١١٣١